

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Motivation in the Selected Organization

Student : Petra Fujaková

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student: **Petra Fujaková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Motivation in the Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Pojetí motivace v odborné literatuře
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení v oblasti motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 10.05.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 10. května 2013

Petra Fujaková

Petra Fujaková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, Csc. za trpělivost a odbornou pomoc, která mi byla nápomocna při zpracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	5
1 Pojetí motivace v odborné literatuře	7
1.1 Motivace	7
1.2 Motiv	8
1.3 Stimulace, stimul	8
1.4 Zdroje motivace	9
1.5 Motivační profil.....	10
1.6 Motivace a výkon	10
2 Vybrané teorie motivace	11
2.1 Teorie instrumentality.....	12
2.2 Teorie zaměřené na obsah	12
2.3 Teorie zaměřené na proces	15
3 Motivace z manažerského hlediska.....	19
3.1 Stimulační prostředky.....	20
3.2 Oblasti využívání stimulačních prostředků v řídicí práci	25
3.3 Hodnocení pracovního výkonu.....	27
3.4 Demotivace zaměstnanců v organizaci.....	28
3.5 Analýza pracovní motivace	29
3.5.1 Metoda dotazování	30
4 Charakteristika společnosti	31
4.1 Historie společnosti	31
4.2 Současnost společnosti	32
4.2.1 Produkt společnosti	32
4.2.2 Cíle společnosti	32
4.2.3 Zaměstnanci	32
4.3 Využívané stimulační prostředky	34

4.3.1	Mzdové ohodnocení	34
4.3.2	Zaměstnanecké výhody	37
4.3.3	Vzdělávání zaměstnanců	38
4.4	Hodnocení zaměstnanců	38
5	Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti	39
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	40
5.2	Shrnutí dotazníkového šetření	53
6	Návrhy a doporučení v oblasti motivace zaměstnanců ve společnosti	55
Závěr.....		61
Seznam použité literatury		63
Seznam zkratk		65
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce		
Seznam příloh		
Přílohy		

Úvod

Motivovat znamená ovlivňovat lidi takovým způsobem, aby jejich jednání vedlo k požadovanému výsledku. V rámci organizace tedy motivují manažeři své podřízené tak, aby jejich pracovní výkony a chování přispívaly k plnění organizačních cílů.

Zaměstnanci jsou klíčem úspěchu každé organizace. Pokud je zaměstnanec dobře motivován, pak je výkonnější, pracuje kvalitněji a může tak zajistit organizaci vyšší výnosy. Problém nastává, pokud v organizacích neprobíhá motivace zaměstnanců správným způsobem. V takovém případě organizace zaměstnává pracovníky, kteří jsou méně výkonní, méně loajální, nepřispívají k plnění organizačních cílů a tvorbě zisku.

Již dávno neplatí, že zaměstnanci jsou motivováni jen prostřednictvím mzdy. Každého jedince může na základě jeho vlastních potřeb motivovat něco jiného. Existuje velké množství stimulů, prostřednictvím kterých může organizace ovlivňovat motivaci a pracovní výkony zaměstnanců. Úkolem manažerů je poskytovat zaměstnancům takové stimuly, které povedou k tomu, aby dobrovolně odváděli kvalitní práci.

Práce se zabývá motivací zaměstnanců ve společnosti ŽDB Drátovna a.s. a je koncipována do dvou větších celků. Prvním celkem je část teoretická, která vychází zejména z odborné literatury. Jsou zde vysvětleny základní pojmy, které jsou spojeny s motivací a také jsou zde charakterizovány vybrané motivační teorie. Dále se tato část zabývá motivací z manažerského hlediska, kde je největší část věnována stimulačním prostředkům využívaných v organizacích a oblastem využívání těchto prostředků. Následující část se zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a také na demotivaci zaměstnanců v organizacích a její nejčastější příčiny. Závěr teoretické části je zaměřen na metody analýzy pracovní motivace, kde je největší pozornost věnována metodě dotazování, která je následně využita v praktické části.

Na teoretickou část navazuje druhý celek, a to část praktická. V této části jsou využity teoretické poznatky o stimulačních prostředcích a oblastech jejich využívání. V praktické části je nejprve charakterizována vybraná společnost – tedy ŽDB Drátovny a.s. Následně je popsán současný stav společnosti, ve kterém je největší pozornost zaměřena na to, jaké

stimulační prostředky společnost využívá. Nejpodstatnější část je věnována vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

Cílem práce je zjistit, jaké stimulační prostředky využívá společnost ŽDB Drátovna a.s., a jak tyto prostředky ovlivňují motivaci zaměstnanců. Analýza je provedena prostřednictvím dotazníkového šetření a interních materiálů společnosti. Na základě zjištěných výsledků jsou formulovány návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti a k minimalizaci případných zjištěných problémů v oblasti motivace. Tyto návrhy může následně vedení společnosti využít zejména v oblasti řízení lidských zdrojů, a zaměřit se tak na využívání těch stimulačních prostředků, které mají na motivaci a výkonnost jejich zaměstnanců největší vliv.

1 Pojetí motivace v odborné literatuře

Pro uvedení do problematiky motivace zaměstnanců je důležité specifikovat, co vlastně motivace znamená a z čeho vzniká. Proto je tato kapitola zaměřena na vymezení základních pojmů, které s motivací souvisí.

1.1 Motivace

Pojem motivace je odvozen od slova motiv, které pochází z latinského slova „movere“. Slovo „movere“ v překladu znamená hýbat či pohybovat. Motivace tedy představuje všechny pohnutky, které vedou jedince k určitému chování (Adair, 2004).

„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, respektive v podobě motivovaného jednání“ (Provazník, Komárková 2004, str. 23).

Motivaci lze také označit jako jednání zaměřené na dosahování cílů, které jsou spojeny s určitou vnitřní potřebou člověka. Potřeba je tedy základní motivační silou a lze ji definovat jako pociťovaný nedostatek, při kterém může vznikat stav vnitřního napětí. Pokud jedinec pociťuje neuspokojenou potřebu, stanoví si cíl, prostřednictvím kterého bude potřeba naplněna. Pak podniká takové kroky, aby dosáhl stanoveného cíle a potřebu tak uspokojil (Nakonečný, 1998).

Bedrnová, Nový (2007) uvádí, že motivace působí současně v těchto třech dimenzích:

- dimenze směru – zaměření činnosti jedince určitým směrem či odvrácení činnosti od určitého směru,
- dimenze intenzity – ochota jedince vynakládat při dosahování cílů větší či menší množství energie,
- dimenze stálosti – schopnost člověka vypořádat se s překážkami, které mu při vykonávání motivované činnosti stojí v cestě

Podle Armstronga (2007) lze rozlišit dva typy motivace:

- vnitřní - je dána faktory, které si jedinec vytváří sám a aktivizují jej k určitému způsobu jednání. Mezi takovéto faktory patří například odpovědnost, využívání schopností a dovedností či autonomie,
- vnější - je dána činy, které vyvolávají jiní lidé, aby ovlivnili motivaci jedince. Patří zde zejména hmotné odměny, pochvaly, ale i tresty.

Tato práce je zaměřena na specifickou část lidské motivace, a sice na pracovní motivaci. Pracovní motivace vyjadřuje celkový postoj jedince k práci. Je spojena s vykonáváním práce na konkrétní pracovní pozici a plněním pracovních úkolů (Provazník, Komárková 2004).

1.2 Motiv

Základem motivace je motiv, který představuje vnitřní psychickou sílu jedince. Motiv lze označit jako psychologickou příčinu jednání, prožívání a chování člověka. Existují takzvané cílové motivy, jejichž působení trvá až do té doby, než dojde k naplnění cíle. Naplnění cíle vyvolává u jednotlivců pocit uspokojení. Existují také motivy instrumentální, které nejsou spojeny s konkrétním cílem. Můžeme zde řadit například zájem jedince o určitou činnost či oblast (Bedrnová, Nový 2007).

Motivační struktura člověka je velice složitá a ve většině případů na psychiku jedince v určitém okamžiku působí velké množství motivů. Jednotlivé motivy mohou mít stejný směr i stejnou intenzitu - v takovém případě se vzájemně posilují a mají pozitivní dopad na motivovanou činnost. Může také nastat situace, kdy motivy mají opačný směr i různou intenzitu, což má na motivaci negativní dopad. (Provazník, Komárková 2004).

1.3 Stimulace, stimul

Motivace a stimulace jsou z hlediska významu rovnocenné pojmy, avšak nemají úplně totožný význam. Stimulaci lze definovat jako vnější působení na psychiku člověka, které vede k určitým změnám psychických procesů a především ke změně motivace jedince (Bedrnová, Nový 2007). Stimulaci tedy lze chápat jako externí motivaci.

Za stimuly můžeme považovat podněty, které v motivaci jedince vyvolávají změny (Bedrnová, Nový 2007). Stimuly mohou mít různou podobu a pro každého jedince může představovat stimul něco jiného.

Podle Provazníka a Komárkové (2004) lze stimuly rozdělit na endogenní a exogenní. Endogenní stimuly neboli impulsy, jsou vnitřní podněty v psychice člověka. Příkladem impulsu může být fyzická bolest, která člověka motivuje k tomu, aby navštívil lékaře. Exogenní stimuly neboli incentivy, jsou podněty vnější. V praxi může být příkladem exogenního stimulu nabízená prémie za dobře odvedenou práci.

1.4 Zdroje motivace

Aby bylo možné působit na motivaci jedinců, je důležité vědět, z čeho motivace vzniká – jaké jsou její zdroje. Za zdroje motivace jsou považovány skutečnosti, které v jedinci motivaci vyvolávají.

Provazník a Komárková (2004) vymezují pět základních zdrojů motivace:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

Potřeba je nejvýznamnějším zdrojem motivace. Je charakterizována jako nedostatek či přebytek, který daný jedinec pocítuje a snaží o jeho odstranění – tedy o uspokojení potřeby. Z toho vyplývá, že potřeby vyvolávají v člověku aktivitu.

Návyky představují naučený vzorec chování. Jedinec má v určitých situacích tendenci jednat automatickým způsobem, který si osvojil již v minulosti.

Za **zájem** je považováno uvědomělé, dlouhodobé zaměření aktivity jedince na vybranou oblast, která je mu blízká, zajímá jej a má k ní určitý vztah.

V průběhu života se každý člověk setkává se skutečnostmi, kterým přisuzuje určitou **hodnotu** a dává tak najevo, které věci jsou pro něj v životě důležité nebo naopak nevýznamné. Na základě hodnocení si tak každý vytváří určitou hierarchii hodnot, která ovlivňuje jeho chování.

Ideály představují v životě jedince myšlenkovou představu, kterou hodnotí jako pozitivní a v průběhu života se snaží tohoto ideálu dosáhnout, nebo se k němu alespoň přiblížit (Provazník, Komárková 2004).

Motivace může vznikat na základě potřeb, návyků, zájmů, hodnot i ideálů – je tedy podstatné definovat, co jednotlivé zdroje motivace znamenají. Za nejdůležitější motivační zdroj považují potřeby, které se prolínají téměř celou bakalářskou prací. Potřeby jsou základní motivační silou, a proto se na ně blíže zaměřím zejména v rámci teorií potřeb.

1.5 Motivační profil

„Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka“ (Bedrnová, Nový 2007, str. 377).

Obsahem motivačního profilu jsou motivační tendence, ke kterým se jedinec přiklání. Motivační profil je utvářen dimenzemi – například existuje dimenze, ve které se jedinec buď orientuje na úspěch, nebo se orientuje na vyhnutí se neúspěchu. V každé dimenzi je člověku přiřazeno určité místo, které je pro něj typické (Provazník, Komárková 2004). Znalost motivačního profilu zaměstnanců je v organizacích důležitá pro jejich účinnou stimulaci.

1.6 Motivace a výkon

Výkonnost každého jedince je ovlivněna nejen jeho motivací, ale také schopnostmi. Schopnosti umožňují jedinci, aby úspěšně vykonával různé činnosti. Vztah mezi těmito třemi pojmy – motivací, výkonem a schopnostmi – lze vyjádřit pomocí následujícího vzorce, který ukazuje, že výkon je funkcí motivace a schopností:

$$V = f (M \cdot S),$$

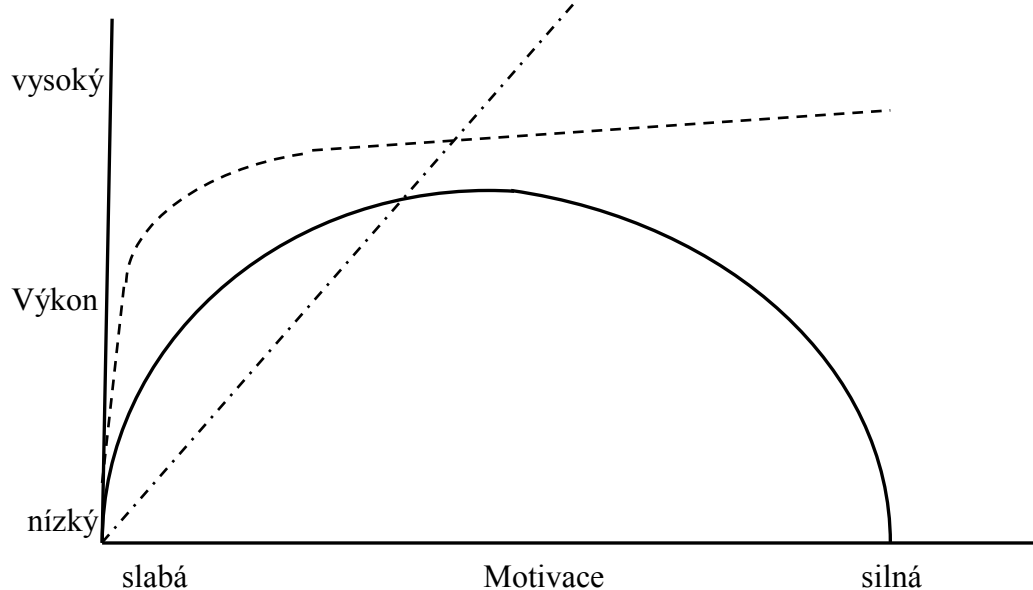
kde V = výkon,

M = motivace,

S = schopnosti (Nakonečný, 1992).

Jednou z další možností jak vyjádřit vztah mezi motivací a výkonem je pomocí Yekers – Dodsonova zákona. Tento vztah lze vyjádřit pomocí následující křivky:

Obr. 1.1: Vztah motivace a výkonu



Zdroj: Převzato z Nakonečný, 1992, str. 111.

„Obrácené U“ vyjadřuje, že nízká motivace je spojena s nízkým výkonem. S růstem motivace se při stejné hladině schopností a podmínek výkonu bude výkonnost zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Pokud je totiž motivace jedince příliš vysoká, má to za následek rapidní snížení jeho výkonu. Tento jev může být způsoben například tím, že pokud je člověk ve vysoké míře motivován, může to mít za následek obavu z vlastního selhání. Jedinec se pak více než na výkon soustředí na odstranění takto vyvolaného stresu. (Nakonečný, 1992).

2 Vybrané teorie motivace

Následující kapitola je zaměřena na vybrané motivační teorie. Teorie motivace mohou manažeři využívat v praxi jako podklad k tomu, aby dokázali lépe odhadnout, jakým způsobem budou zaměstnanci v určitých situacích a za působení různých motivačních nástrojů jednat. Tyto motivační teorie vysvětlují souvislosti mezi motivací, lidskými potřebami a dalšími faktory, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců. V této bakalářské práci slouží vybrané teorie také jako podklad pro tvorbu jednotlivých otázek dotazníku v praktické části.

Existuje mnoho různých teorií motivace, přičemž právě ty nejvýznamnější lze rozčlenit na teorii instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

2.1 Teorie instrumentality

Základní myšlenkou této teorie je přesvědčení, že člověk je motivován k výkonu práce tehdy, pokud jsou odměny a tresty přímo spojeny s jeho výkonem. Odměňování je závislé na skutečně odvedeném výkonu jedince. Za základní prvek motivace jsou zde považovány hmotné stimuly – tedy peněžní prostředky. Teorie instrumentality je stále hojně využívána, ale ne vždy je úspěšná. Nevýhodou této teorie je především skutečnost, že nezohledňuje další lidské potřeby. Soustřeďuje se především na systém kontroly a odměn za provedený výkon, což nemusí vždy působit jako účinný motivátor (Armstrong, 2007).

Teorie instrumentality je v práci zmíněna zejména proto, že může být využívána při odměňování zaměstnanců založeném na jejich odvedeném výkonu. Tato teorie tak do jisté míry souvisí s hmotnými stimulačními prostředky, kterým se dále věnuji jak v teoretické, tak i praktické části bakalářské práce.

2.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah považují za základ motivace lidské potřeby a také proto se někdy označují jako teorie potřeb. Z těchto teorií vyplývá, že každé jednání a chování člověka je motivováno jeho nenaplněnými potřebami. Každá neuspokojená potřeba vyvolává v člověku negativní stav a narušuje jeho vnitřní rovnováhu. Jedinec se pak snaží jednat takovým způsobem, aby dosáhl stanoveného cíle a jeho potřeba byla uspokojena (Armstrong, 2007).

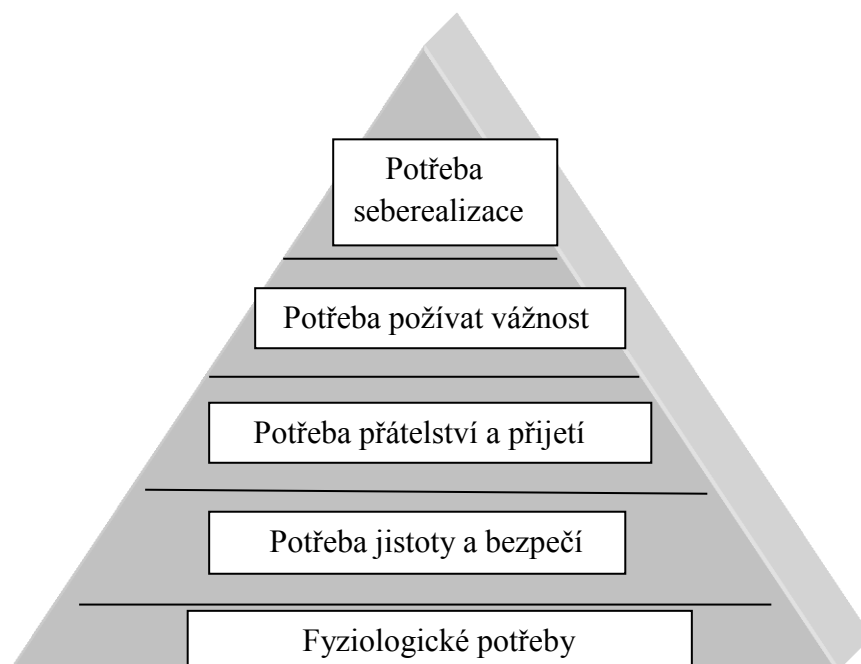
V rámci teorií zaměřených na obsah blíže charakterizují Maslowovu teorii hierarchie potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace. Tyto teorie se orientují na potřeby, které ovlivňují motivaci a chování zaměstnanců.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Koncepce hierarchie potřeb, kterou vytvořil psycholog Abraham Maslow, patří mezi nejrozšířenější teorie motivace. Maslow klasifikoval lidské potřeby do pěti základních skupin, které jsou pro všechny jedince stejné a hierarchicky je seřadil od nejnižších potřeb až po ty nejvyšší. Podle Maslowa musí být nejprve uspokojeny nižší potřeby, aby se mohl jedinec zaměřit na uspokojování potřeb vyššího řádu. Na základě této teorie bylo také zjištěno, že pokud je určitá skupina potřeb již uspokojena, přestává být pro jednotlivce stimulem (Koontz, Weihrich 1998).

Základní skupiny lidských potřeb lze znázornit následujícím způsobem:

Obr. 2.1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Převzato z Koontz a Weihrich, 1998, str. 447.

V „Maslovově pyramidě“ jsou znázorněny a hierarchicky seřazeny základní skupiny lidských potřeb. Následně jsou jednotlivé potřeby stručně charakterizovány a jsou zde uvedeny způsoby, jakými může organizace tyto potřeby u svých zaměstnanců uspokojit.

Fyziologické potřeby jsou základní potřeby, které musí jedinec uspokojovat, aby byly zachovány jeho životní funkce. Patří zde především potřeba dýchání, přijímání potravy, vody, spánku a tepla. Tyto potřeby mohou být v zaměstnání uspokojeny prostřednictvím využívání ochranných pomůcek, ochrany zdraví či odstraňování škodlivých vlivů na pracovišti.

Potřeba jistoty a bezpečí zahrnuje například potřebu fyzického bezpečí, potřebu jistoty zaměstnání, jistotu příjmů a přístřeší. Organizace může tyto potřeby zaměstnanců naplnit díky dobré perspektivě, která pracovníkům poskytuje jistotu zaměstnání do budoucna.

Potřeba přátelství a přijetí zahrnuje sociální potřeby jako například potřebu přátelství a lásky, potřebu mít rodinu či potřebu partnerského vztahu. Na pracovišti může být u jedinců tato potřeba uspokojena dobrými vztahy se spolupracovníky i nadřízenými.

Potřeba požívat vážnost zahrnuje například touhu po moci, úctě, prestiži nebo uznání. Organizace může tuto potřebu zaměstnanců uspokojit zejména formou peněžní odměny či pochvaly.

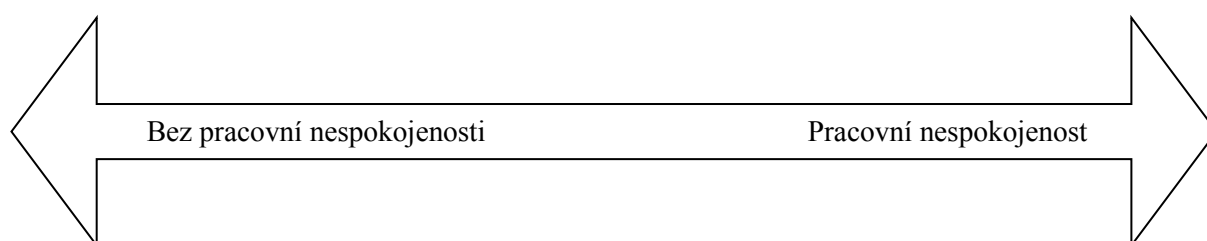
Potřeba seberealizace je v Maslowově pyramidě označena jako potřeba nejvyšší. V podstatě tato potřeba znamená, že se jedinec snaží využít své znalosti, dovednosti, schopnosti a dosáhnout v životě něčeho významného. V zaměstnání může být tato potřeba uspokojena prostřednictvím dobře organizované práce, ve které jedinec může naplno projevit své schopnosti (Bělohlávek, 2008).

Při zkoumání Maslowovy teorie potřeb byly zjištěny určité nedostatky, mezi které patří například nepřiliš přesné popsání potřeb. Dále byl kritizován vztah mezi potřebami a chováním člověka, protože stejné chování může být vyvoláno různými potřebami a naopak (Arnold a kol., 2007).

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

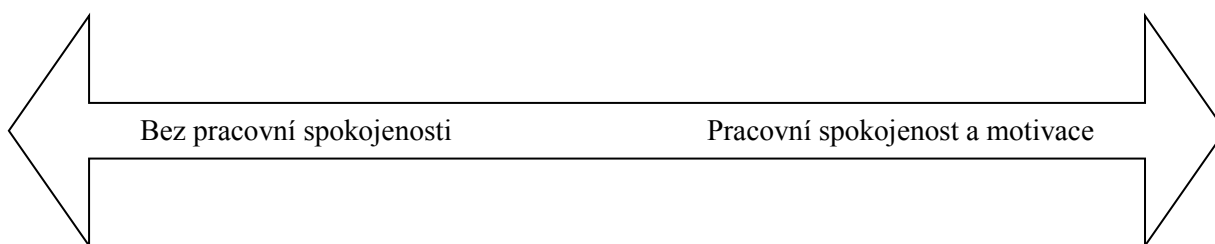
Další významnou teorií je dvoufaktorová teorie psychologa Fredericka Herzberga. Tato teorie, nazývaná také jako motivačně – hygienická, je založena na přesvědčení, že na uspokojení z práce, respektive na pracovní motivaci působí dvě skupiny faktorů - vnitřní a vnější (Provazník, Komárková 2004).

Vnější faktory, nazývané také jako hygienické faktory, mají svou působnost v následující dimenzi:



Za hygienické faktory můžeme považovat například pracovní podmínky, mzdu, jistotu zaměstnání či mezilidské vztahy na pracovišti. Na motivaci pracovního jednání působí negativně, pokud jsou hygienické faktory v nesprávné kvalitě. Následkem je pak pracovní nespokojenost zaměstnanců. Pokud jsou hygienické faktory v požadované kvalitě, nemají na pracovní motivaci výrazný vliv. Následkem je pouze to, že zaměstnanci nejsou s prací nespokojeni.

Vnitřní faktory, známé také jako motivátory, mají svou působnost v této dimenzi:



Vnitřní faktory souvisejí na rozdíl od faktorů vnějších přímo s vykonávanou prací. Může to být úspěch, uznání, odpovědnost či možnost kariérního růstu. Pokud jsou tyto faktory v nevyhovujícím stavu, pak pracovník není motivován k práci a vede to k jeho nespokojenosti. Pokud jsou naopak vnitřní faktory v odpovídající kvalitě, pak jsou pracovníci spokojeni a motivováni (Bedrnová, Nový 2007).

Herzbergova dvoufaktorová teorie definuje hygienické a motivační faktory ovlivňující pracovní motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců. Z Herzbergovy teorie vyplývá, že pro dosažení vyšší pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců by měli manažeři využívat peněžní i nepeněžní formy odměn. Tuto teorii využijí v dotazníku u otázky, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami.

2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se též označují jako kognitivní neboli poznávací teorie. U těchto teorií jsou zohledňovány jak základní lidské potřeby, tak i vnitřní psychologické procesy, které ovlivňují motivaci (Armstrong, 2007). V části teorií zaměřených na proces se budu zabývat expektačními teoriemi, dále teorií cíle a teorií spravedlnosti. Tyto poznávací teorie se snaží definovat, jakým způsobem by se u zaměstnanců mělo vyvolat a následně udržet motivované pracovní jednání.

Expektační teorie

V rámci expektačních teorií se zaměřím na charakterizování teorie očekávání podle V.H.Vrooma a také na Porterův a Lawlerův model.

Teorie očekávání podle V.H.Vrooma

Touto teorií očekávání, se zabýval psycholog V. H. Vroom. Hlavními pojmy ve Vroomově teorii jsou instrumentalita, valence a očekávání. Instrumentalitu můžeme chápat jako vynaložené aktivity člověka, díky kterým je následně dosaženo výsledků. Valence představuje hodnotu odměny pro daného jedince. Pojem očekávání znamená pravděpodobnost, že pokud jedinec vykoná určitou činnost, povede to k požadovanému výsledku. Očekávání může být vyjádřeno pomocí síly očekávání. Maximální silou pro člověka je jistota, že po provedení činnosti bude následovat výsledek a naopak minimální silou je jistota, že vykonaná aktivita nepřinese žádný výsledek (Štikar a kol., 2003).

Podle Koontze a Weihricha (1998, str.448) může být expektační teorie vyjádřena také pomocí následujícího vztahu:

$$\text{Síla} = \text{hodnota} \times \text{očekávání},$$

kde síla = intenzita osobní motivace,
 hodnota = intenzita individuální preference pro nějaký výsledek,
 očekávání = pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku.

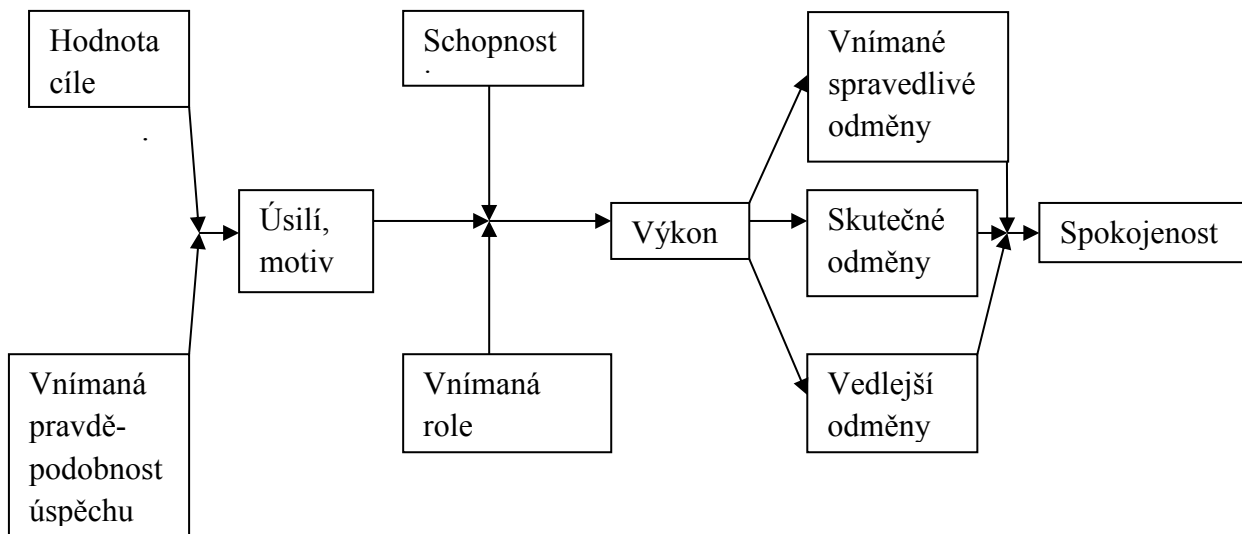
Jak tedy vyplývá z výše uvedeného vzorce síla, která aktivizuje člověka k určité činnosti, závisí na hodnotě a na očekávání. Pokud zaměstnanec vykonává svou práci, očekává, že výsledkem bude mzda, která pro něj představuje hodnotu. Dalším příkladem může být snaha manažera dosahovat podnikových cílů, aby tak získal hodnotu v podobě povýšení.

Vroomova teorie počítá s faktem, že očekávání hodnot se liší nejen u jednotlivých lidí, ale mění se také v čase a prostoru. Zastává názor, že vedoucí pracovníci by měli vytvářet takové pracovní podmínky a prostředí, ve kterém bude jedincům umožněno dosahovat požadovaných výsledků. V praxi je aplikování této teorie obtížné (Koontz, Weihrich, 1998).

Porterův a Lawlerův model

Vroomovu teorii očekávání rozšířili Lyman W. Porter a Edward E. Lawler III a vytvořili tak následující model, který je poměrně složitý:

Obr. 2.2: Model motivace podle Portera a Lawlera



Zdroj: Převzato z Štikar a kol., 2003, str. 105.

Vroom přišel s myšlenkou, že vynaložené úsilí jedince k výkonu určité činnosti je ovlivněno jednak hodnotou odměny a jednak pravděpodobností, že výsledky závisí na úsilí. Porter a Lawler však tvrdí, že samotné úsilí nestačí a doplnili jej o dva faktory, které spolu s úsilím mají zajistit, že člověk podá odpovídající výkon a splní požadovaný úkol. Prvním faktorem jsou schopnosti jedince - například inteligence nebo zručnost. Dalším je vnímání role, které vyjadřuje to, co si člověk přeje dělat, nebo co považuje za důležité, aby dělal. Vnímání role pracovníkem a představy organizace by se měly shodovat. Po odvedeném výkonu následují odměny, které vedou ke spokojenosti zaměstnance a vyšší motivaci (Armstrong, 2007).

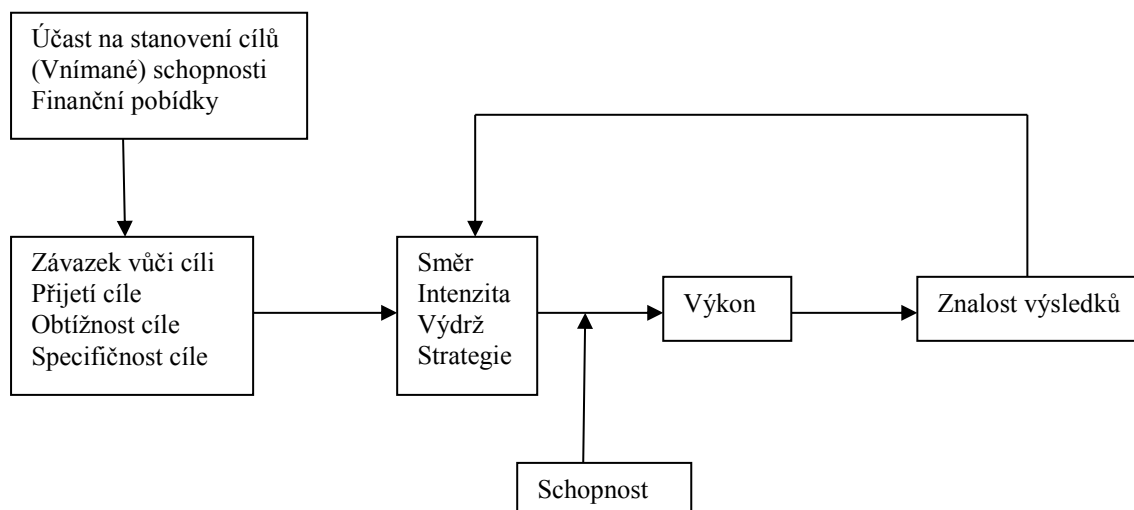
Expektační teorie jsou rozhodující pro přístupy k odměňování zaměstnanců. Je nutná existence vazby mezi úsilím zaměstnance a jeho odměnou, která však musí být dosažitelná a musí jedince motivovat (Armstrong, 2007). Tuto skutečnost ověřím v rámci dotazníkového šetření otázkou, zda mzda zaměstnanců odpovídá jejich pracovnímu výkonu.

Teorie cíle

Teorii cíle vytvořili Latham a Lock. Teorie je založena na přesvědčení, že pokud jsou jedincům stanoveny obtížné, specifické, avšak nikoli nereálné cíle vede to k vyšší motivaci a vyššímu výkonu jedince. Důležitou roli zde hraje účast jedinců na stanovování cílů a jejich souhlas s danými cíli. Nezbytným prvkem pro udržování motivace jedinců a pro následné

plnění vyšších cílů je zpětná vazba. Zpětná vazba představuje odezvu na výkon jedince, která umožňuje jedinci pozorovat, na kolik se mu daří stanovený cíl plnit (Armstrong, 2007).

Obr. 2.3: Teorie stanovení cílů



Zdroj: Převzato z Arnold, 2007, str. 319.

Z předchozího grafu je zřejmé, že charakteristika cíle a také postoj jedince vůči cíli závisí na finančních pobídkách, na tom jak jedinec vnímá sebe sama a také na způsobu stanovování cílů. Tento postoj vůči cílům a charakteristika cíle má za následek určitou strategii chování. Strategie chování následně vede k výkonu, který je však omezen schopnostmi daného jedince. Nezbytným prvkem, který také ovlivňuje strategii chování, je zpětná vazba neboli znalost výsledků (Arnold a kol., 2007).

Teorie cíle je základem pro řízení pracovního výkonu. V rámci této teorie je důležité stanovení cílů ve společnosti, seznámení zaměstnanců s těmito cíli a následná zpětná vazba, která pracovníky informuje o tom, do jaké míry je cílů dosahováno. Tyto informace využijí v dotazníku například u otázek, zda jsou zaměstnanci seznámeni s cíli společnosti, a zda je jim poskytována zpětná vazba.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti vytvořena Adamsem je založena na skutečnosti, že lidé pozorují a srovnávají, zda je s nimi v zaměstnání za podobných okolností zacházeno stejně jako s ostatními pracovníky, kteří vykonávají obdobnou či stejnou práci. Pokud lidé vnímají, že je s nimi v zaměstnání zacházeno spravedlivě zvyšuje to jejich motivaci a pracovní úsilí. Pokud

se lidé naopak domnívají, že ve vztahu k ostatním zaměstnancům je s nimi zacházeno nespravedlivě, jejich pracovní úsilí a motivace klesá (Cole, 1988).

Podle Adamse lze rozlišit dva druhy spravedlnosti, a to distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost. Za distributivní spravedlnost je považována situace, kdy pracovníci hodnotí, jakým způsobem jsou za svůj výkon odměňováni v porovnání s ostatními. Procedurální spravedlnost souvisí s tím, jak lidé vnímají spravedlnost v oblastech hodnocení či povyšování zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Teorie spravedlnosti zdůrazňuje nutnost spravedlivého zacházení se zaměstnanci. Z teorie vyplývá, že změna platu, obsahu práce, zaměstnaneckých výhod či jiných odměn u jednoho zaměstnance bude pravděpodobně srovnávána s tím, co obdrželi jiní zaměstnanci. V dotazníku je na základě této teorie použita otázka, zda mají zaměstnanci pocit, že je s nimi v porovnání s ostatními pracovníky zacházeno spravedlivě.

3 Motivace z manažerského hlediska

Kapitola se zabývá zejména stimulačními prostředky, které jsou v organizacích často využívány. Tato část práce se také zaměřuje na oblasti využívání stimulačních prostředků v řídicí práci, demotivaci pracovníků a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Pro manažery je motivace zaměstnanců velice složitý proces. Aby dosáhli optimální motivace podřízených, musí rozpoznat jejich vnitřní motivy, na základě kterých volí různé druhy stimulů. Ideální je, pokud zaměstnanci nevykonávají práci pouze za účelem dosažení hmotné odměny, ale jsou motivováni vnitřně a mají sami snahu podávat požadovaný výkon. Pro vedoucí pracovníky je rozhodně jednodušší stimulovat své zaměstnance prostřednictvím vnějších stimulačních prostředků. Stimulovat lze v podstatě vším, co může organizace zaměstnancům nabídnout, a co má pro pracovníky určitou hodnotu. Manažeři také zodpovídají za vytváření takového prostředí, které podněcuje motivaci a pracovní výkonnost zaměstnanců.

Armstrong a Stephens (2008, str. 70) uvádí deset zásad vedoucích k vysoké úrovni motivovanosti zaměstnanců:

- „dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech,
- vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat,

- poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu,
- nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny,
- nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky,
- upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami,
- vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností k samostatnému rozhodování,
- vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat,
- poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu,
- ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.“

3.1 Stimulační prostředky

V této části práce charakterizují stimulační prostředky, které manažeři nejčastěji využívají při motivování zaměstnanců. Stimulovat zaměstnance lze v podstatě vším, co může organizace svým zaměstnancům nabídnout. Stejně tak, jako se u různých lidí liší jejich motivační struktura, existuje také mnoho různorodých stimulačních prostředků, které ovlivňují pracovní jednání zaměstnanců.

Stimulačním prostředkům je věnována podstatná část, jelikož z této teorie budu následně vycházet v praktické části, a to při analýze využívaných stimulačních prostředků v organizaci a jejich vlivu na zaměstnance. Dotazník obsahuje otázky, které se postupně zaměřují na jednotlivé stimulační prostředky.

Hmotná odměna

Hmotná odměna je nejčastěji poskytována ve formě mzdy či platu. Mzdové ohodnocení je jedním z nejdůležitějších faktorů, na základě kterého si jedinci vybírají zaměstnání a následně v něm setrvávají. Mzda je základní hmotná odměna, kterou organizace poskytuje zaměstnanci za odvedený výkon. Mzdové ohodnocení je velice významným prostředkem ke zvyšování motivace zaměstnanců, avšak ne každý pracovník jej vnímá jako prioritní stimul. Pro zaměstnance je mzda důležitá zejména proto, že umožňuje uspokojení základních životních potřeb jako je strava, bydlení či ošacení a zajišťuje jim určitou životní úroveň.

Jak uvádí Štikar a kol. (2003), zvýšení mzdy nemá dlouhodobý motivační účinek, jelikož zaměstnanci začnou brzy vnímat navýšenou mzdu jako standard. Mnohem důležitější vliv na motivaci má například srovnávání platů s ostatními zaměstnanci na základě dosažených pracovních výsledků. Zaměstnanci také chápou mzdu jako hmotné ocenění jejich přínosu pro organizaci z pohledu nadřízených.

Mzda je tvořena fixní a pohyblivou složkou. Fixní složka mzdy je neměnná a může být stanovena zákonem či tarify. Pohyblivá složka mzdy zahrnuje prémie, osobní ohodnocení či různé druhy příplatků. Výši mezd v organizacích stanovuje management a jejich struktura je závislá na konkrétní pracovní pozici, osobnostních předpokladech zaměstnance a na jeho výkonnosti.

Existují různé formy odměňování, přičemž mezi ty nejběžnější patří časová a úkolová mzda, měřená denní práce, podíl na výsledcích hospodaření organizace a odměňování podle výkonu (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

Další možnou formou odměn jsou **zaměstnanecké výhody**, které organizace pracovníkům poskytuje dobrovolně mimo mzdu. Rozsah, ve kterém organizace poskytuje benefity svým zaměstnancům, závisí zejména na ekonomické situaci organizace a také na tom, nakolik organizace považuje tyto benefity důležité pro motivování zaměstnanců. Mezi výhody, které plynou z využívání zaměstnaneckých výhod patří například vyšší konkurenceschopnost vůči ostatním firmám či posílení soudržnosti zaměstnanců a organizace. Zaměstnanecké benefity lze rozdělit na tři základní skupiny – sociální a kulturní, pracovní a poziční. Mezi sociální a kulturní benefity patří například společenské akce, různé formy připojištění, doprava do zaměstnání, půjčky a podobně. Pracovní benefity zahrnují vzdělávání, školení, stravenky či závodní stravování a další. Poziční benefity jsou spojeny s postavením. Jsou typické pro manažerské pozice a zahrnují firemní automobily, mobilní telefony, notebooky a podobně (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

Bedrnová a Nový (2007, str. 401) uvádí pravidla, která by měla platit, aby stimulace prostřednictvím hmotné odměny byla efektivní:

- „nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu,
- odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem,

- pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za jaký,
- předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.“

Více než fixní složka mzdy motivuje pracovníky pohyblivá složka, prostřednictvím které nadřízený hodnotí výkon jedince. Hodnotit tak může například počet vyrobených kusů výrobků zaměstnancem, počet prodaných kusů výrobků, kvalitu splněných úkolů a podobně. Kromě mzdy jsou pro pracovníky silným stimulačním prostředkem také zaměstnanecké výhody, které jim organizace poskytuje. V praktické části práce využiji oblast hmotného odměňování při tvorbě dotazníku. Otázky se budou zaměřovat na to, zda mzda zaměstnanců odpovídá jejich výkonu a zda organizace poskytuje zaměstnancům dostatečné zaměstnanecké výhody.

Povzbuzování pracovníků

Povzbuzování zaměstnanců je velice účinným motivačním nástrojem manažerů, který pozitivně ovlivňuje sebevědomí a pracovní výkony zaměstnanců. Pokud zaměstnanec splní požadovaný úkol či odvede dobrý pracovní výkon je namístě, aby nadřízený zaměstnance povzbudil formou pochvaly. Vedoucí pracovník by měl chválit spravedlivě podle zásluh, nikoli podle osobních sympatií – takovéto jednání by mohlo vést k demotivaci ostatních zaměstnanců.

Bělohávek (2008, str. 49) uvádí, že pokud má být pochvala pro zaměstnance motivující, měli by se vedoucí pracovníci držet několika zásad:

- „ať je pochvala konkrétní,
- pochvala by měla být adresná,
- ať je pochvala vyslovena včas,
- ať je pochvala veřejná,
- pochvala by neměla být formální,
- připravenost chválit.“

Pochvala patří mezi nejvýznamnější motivační prostředky a vedoucí tak dává zaměstnanci najevo, že je s jeho prací spokojen. Dotazník v praktické části bakalářské práce

zahrnuje otázku, zda jsou zaměstnanci ze strany nadřízeného chváleni za dobře odvedenou práci.

Vedoucí pracovník

Motivaci zaměstnanců značně ovlivňuje také osobnost manažera a styl vedení, který preferuje. Pozitivní vliv na pracovní motivaci má participativní řízení a styl vedení, ve kterém se manažer zaměřuje na své podřízené. Pokud se vedoucí pracovník zajímá o své podřízené, znamená to, že se zaměřuje na jejich práci, podporuje možnost jejich kariérního postupu, bere v úvahu jejich názory a snaží se navozovat příjemnou pracovní atmosféru. Při participativním řízení poskytuje vedoucí svým podřízeným možnost více se podílet na rozhodnutích či ovlivňovat a organizovat ve větší míře vlastní práci (Štikar a kol, 2003).

Vedoucí pracovník ovlivňuje pozitivně pracovní motivaci, pokud je autoritativní, rozhodný, empatický, jedná spravedlivě a má další vlastnosti a způsoby jednání, které podřízení vnímají kladně. Naopak manažer, který je nerozhodný, nespravedlivý a prosazuje autokratický styl řízení, negativně ovlivňuje pracovní atmosféru a snižuje tak motivaci zaměstnanců (Pauknerová, 2012).

Jednání vedoucího pracovníka ovlivňuje každodenní práci zaměstnanců, a to nejen v oblasti zvyšování pracovních výkonů a kvality práce. Vedoucí pracovník může svým jednáním ovlivňovat také celkovou atmosféru na pracovišti nebo například podporovat spolupráci mezi jednotlivými pracovníky. Osobnost, jednání a styl vedení manažera považují za jeden z nejvýznamnějších prvků, které ovlivňují motivaci pracovníků. Jakým způsobem vnímají zaměstnanci svého nadřízeného, budu zjišťovat na základě dotazníku v praktické části. V jednotlivých otázkách se budu ptát zaměstnanců na to, jak vnímají vztah se svým nadřízeným, zda nadřízený naslouchá jejich nápadům a problémům, zda jejich vedoucí pracovník jedná spravedlivě nebo zda je za dobře odvedenou práci chválí.

Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou v pracovním prostředí významným stimulačním prvkem zejména, pokud na pracovišti panují dobré vztahy. Zaměstnanci mohou být motivováni pozitivním působením svých spolupracovníků, ale v některých případech může být pro jedince motivující spíše snaha dosáhnout lepších výsledků než jeho kolegové. Špatná atmosféra na pracovišti způsobuje demotivaci zaměstnanců. Negativní pracovní klima je často způsobeno špatnými vztahy mezi zaměstnanci. Úkolem manažera je usměrňovat a ovlivňovat

mezilidské vztahy na pracovišti tak, aby podporoval příznivou pracovní atmosféru a zvyšoval tak motivaci podřízených.

Pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti kladně ovlivňují celkovou pracovní atmosféru, což zvyšuje výkonnost a pracovní motivaci zaměstnanců. Otázka jak vnímají zaměstnanci vztahy se svými spolupracovníky je zařazena do dotazníku v praktické části.

Obsah práce

Obsah práce představuje také významný stimulační prvek. Stimuluje však spíše ty jedince, kteří zastávají vedoucí či tvůrčí pozice. Takovéto profese nejsou stereotypní a umožňují jedincům seberealizaci, projevení schopností a kreativity. Pro pracovníky, kteří vykonávají fyzicky náročnou stereotypní práci bez možnosti kariérního rozvoje, není většinou obsah práce důležitým stimulem.

Existuje nespočet profesí, z nichž se každá může svým obsahem lišit. Nelze proto jednoznačně určit, které prvky obsahu práce nejvíce ovlivňují motivaci zaměstnanců. Nejvíce budou obsahem práce motivováni zaměstnanci, kteří zastávají vyšší funkci, a jejich pozice vyžaduje vyšší kvalifikaci. Takové profese se většinou vyznačují prestiží a zajímavější náplní práce (Štikar a kol., 2003). V dotazníku s obsahem práce souvisí otázka, zda je pro zaměstnance práce zajímavá.

Fyzické podmínky práce

Fyzické podmínky práce ovlivňují pracovní motivaci zaměstnanců i celkovou atmosféru na daném pracovišti. Význam pracovních podmínek narůstá zejména tehdy, pokud jsou tyto podmínky v nepříznivém stavu. V takovém případě se u zaměstnanců zvyšuje nespokojenost a snižuje se jejich pracovní motivace. Mezi rušivé elementy na pracovišti může patřit například přílišný hluk, špatné osvětlení, nevhodně zvolené barevné řešení, nevyhovující teplota či vlhkost (Štikar a kol., 2003).

Pracovníci vnímají také jako důležitý stimulační prvek bezpečnost při práci, kvalitu prostředí, ale oceňují také estetičnost. Organizace by se měla snažit vytvořit takové pracovní prostředí, které bude zaměstnancům vyhovovat. Pokud se organizace snaží zlepšit pracovní podmínky, dává tím zaměstnancům najevo, že si jejich práce váží. Důsledkem pak může být zvýšení produktivity práce (<http://chovani.eu/motivace/c371>, 20.2.2013).

Fyzickými podmínkami práce se v praktické části budu zabývat v dotazníku, a sice otázkou, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami - například s bezpečností při práci, barevným řešením pracoviště či osvětlením na pracovišti.

Identifikace s prací, profesí a podnikem

Postoj člověka k práci je důležitým faktorem, který ovlivňuje motivaci jeho pracovního jednání. Pokud člověk považuje vykonávanou práci za důležitou součást života znamená to, že se s prací identifikuje. Pro takového jedince jsou pak dosažené pracovní úspěchy významným kritériem sebehodnocení. Identifikace s profesí je založena na schopnosti jedince vhodně zvolit svou profesi a následně přizpůsobit své představy o této profesi s realitou. Identifikace s podnikem je založena na skutečnosti, že jedinec se ztotožňuje s podnikovými cíli (Provazník, Komárková 2004). V dotazníku je v souvislosti s identifikací se společností zařazena otázka, zda zaměstnanci znají cíle společnosti.

Komunikace

Komunikace uvnitř organizace představuje výměnu informací mezi managementem a zaměstnanci. Důležitým předpokladem efektivní komunikace je její obousměrnost.

Ne vždy je však komunikace v organizacích bezproblémová. Může být narušována například rozdílnými pracovními pozicemi mezi jednotlivci či nejasnými kritérii hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto skutečnosti negativně ovlivňují vztahy na pracovišti, snižují výkonnost i motivaci zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by měli zaměstnancům poskytovat přesné a včasné informace, které se týkají cílů organizace a dění v organizaci. Důležité je také, aby nadřízený srozumitelně zadával zaměstnancům pracovní úkoly a následně jim poskytoval zpětnou vazbu na jejich výkon (Pauknerová, 2012).

V dotazníku jsou zařazeny otázky, které se týkají oblasti komunikace a informovanosti ve společnosti. Jednotlivé otázky se budou týkat toho, zda pracovníci znají cíle společnosti, jak hodnotí úroveň komunikace uvnitř společnosti, zda jsou dostatečně informováni o pracovních úkolech a zda je jim ze strany nadřízeného poskytována dostatečná zpětná vazba.

3.2 Oblasti využívání stimulačních prostředků v řídicí práci

V předchozí části jsou charakterizovány často využívané stimulační prostředky, které by měli manažeři volit s ohledem na konkrétního pracovníka. Pro plnění organizační cílů je

však důležité, aby manažeři volili jednotlivé stimulační prostředky také s ohledem na konkrétní oblast pracovního jednání, kterou chtějí u daného zaměstnance ovlivnit.

Bedrnová a Nový (2007) vymezují pět často stimulovaných oblastí pracovního jednání:

- stimulace k pracovnímu výkonu,
- stimulace k tvořivosti,
- stimulace k seberození,
- stimulace ke spolupráci,
- stimulace k odpovědnosti.

Jednotlivé oblasti jsou následně stručně charakterizovány. V dotazníku je pak zaměstnancům položena otázka, zda je nadřizený vede k vyšším pracovním výkonům, tvořivosti, spolupráci, odpovědnosti či seberození.

Stimulace k pracovnímu výkonu

Při stimulaci k pracovnímu výkonu hraje klíčovou roli manažer, který by měl být pro své podřízené vzorem. Manažer by měl podřízené v rámci pracovní skupiny ovlivňovat takovým způsobem, aby dosáhli požadovaných výsledků. Nejúčinnějším prvkem jakým může manažer podněcovat pracovní výkony zaměstnanců je jednoznačně pochvala či povzbuzení (Bedrnová, Nový 2007).

Stimulace k tvořivosti

Tvořivost zaměstnanců a jejich přínos inovativních myšlenek a nápadů představují největší bohatství organizace, jelikož posunují její vývoj kupředu. Pro stimulaci k tvořivosti zaměstnanců jsou vyžadovány tyto vzájemně podněcující se stimuly:

- informace o cílech a potřebná data k tvoření,
- hmotné odměny za vyřešení problému,
- formalizované společenské uznání jak uvnitř organizace, tak i navenek,
- neformální pozitivní hodnocení ze strany nadřízeného (Bedrnová, Nový 2007).

Stimulace k seberození

Stimulace pracovních výkonů a tvořivosti zaměstnanců souvisí s rozvojem jejich osobnosti. Člověk se učí v průběhu celého života a neustále získává nové vědomosti, čímž

rozvíjí svou osobnost. Na stimulaci k seberozvoji zaměstnance má největší vliv pracovní skupina a vedoucí pracovník (Bedrnová, Nový 2007).

Stimulace ke spolupráci

Aby zaměstnanci dosahovali lepších pracovních výkonů, je důležité, aby spolupracovali s ostatními členy pracovní skupiny. Takováto spolupráce rozvíjí sociální vztahy mezi jednotlivci na pracovišti a zvyšuje pracovní výkony zaměstnanců. Mezi jednotlivci či mezi jednotlivými pracovními skupinami může vznikat přílišná soutěživost, která má za následek napjatou atmosféru na pracovišti a snížení efektivity práce. Ke spolupráci podněcuje vymezení společného cíle, který má prioritní postavení nad soupeřením uvnitř organizace (Bedrnová, Nový 2007).

Stimulace k odpovědnosti

Odpovědnost vnímá zaměstnanec jako závazek vůči organizaci a zodpovědnost za své chování. Odpovědnost je dána sebevědomým přístupem k práci a vlastním schopnostem. Ochotu zaměstnance převzít odpovědnost lze podněcovat především prostřednictvím zpětné vazby ze strany vedení. Zpětná vazba slouží zejména k tomu, aby pracovníci věděli, jakým způsobem jsou hodnoceni, a kde případně dělají chyby (Bedrnová, Nový 2007).

3.3 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je účinný motivační prostředek v rukou manažerů. Pokud však organizace nevěnuje dostatečnou pozornost jeho přípravě a propagaci, může hodnocení výkonu ztratit svůj význam. Hodnocení má smysl pro zaměstnance, nadřízené pracovníky i organizaci. Může vést například ke zvýšení motivace a výkonnosti pracovníků, zlepšení komunikace v organizaci či spravedlivému odměňování zaměstnanců.

V praxi lze rozlišit několik úrovní hodnocení pracovního výkonu:

- „každodenní styk vedoucího s pracovníky,
- hodnocení při dosažení výsledků práce,
- finanční hodnocení,
- systematické hodnocení,
- hodnocení v 360°“ (Bělohlávek, 2008, str. 60).

Na základě využívání systematického hodnocení se snaží organizace zvýšit efektivitu stimulačních prostředků. Může probíhat čtvrtletně, pololetně či jednou ročně. Pro systematické hodnocení je typický hodnotící rozhovor, při kterém nadřízený pracovník projednává s hodnoceným zaměstnancem jeho pracovní výsledky a následně zaznamenává hodnocení do formuláře. Tento způsob hodnocení využívá také ŽDB Drátovna a.s. Konkrétní postupy, které tato společnost při systematickém hodnocení pracovníků využívá, budou blíže popsány v praktické části.

3.4 Demotivace zaměstnanců v organizaci

V praxi se vyskytuje mnoho faktorů, které mají na motivaci zaměstnanců negativní dopad a způsobují tak jejich demotivaci, která se může projevit snížením pracovní výkonnosti zaměstnanců. Pro organizaci je důležité rozpoznat a následně regulovat faktory, které způsobují snížení motivace zaměstnanců. V praktické části budu mimo jiné zkoumat příčiny, které pracovníky v zaměstnání nejvíce demotivují.

Bělohávek (2008, str. 44) definoval, co vše může zapříčinit demotivaci:

- „nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- pokažení dobré práce na dalším pracovišti,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů, atd.“

Demotivace způsobuje snížení pracovního úsilí zaměstnanců. Pracovníci pak neplní zadané pracovní úkoly, vykazují vyšší absenci v zaměstnání a v některých případech může dojít k rozvázání pracovního poměru(<http://kariera.ihned.cz/c1-53215060-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>, 27.2.2013).

Největší vliv na demotivaci pracovníků má jednání jejich přímých nadřízených, což může být často odrazem chyb ve vedení a nedostatečným tréninkem manažerů ze strany organizace. Manažer nejčastěji demotivuje jednání pracovníků nespravedlivým finančním či slovním hodnocením, nebo nedostatečně projevenou důvěrou.

3.5 Analýza pracovní motivace

Analýza pracovní motivace je velice složitý proces, který lze v organizaci mimo jiné využít při stimulaci pracovníků a docílit tak jejich lepších pracovních výkonů. Podle Bedrnové a Nového (2007) neexistuje prostředek, který měří motivaci přímo, a proto lze při analýze pracovní motivace využít pouze zprostředkované metody a postupy.

Pozorování zaměstnanců při výkonu jejich práce a následné vyhodnocení pracovních výsledků je nejčastěji používanou nepřímou metodou zkoumání motivace. Nejúspěšnější je tato metoda v případě, že je pozorovatel součástí pracovní skupiny a může tak sledovat přirozené chování zaměstnanců. Pokud je však měřena úroveň motivace zaměstnanců pomocí pozorování jejich chování, je nutné brát v úvahu skutečnost, že stejné chování může být u jednotlivců vyvoláno různými motivy a naopak. Z toho plyne, že vztah mezi chováním a motivací vyvolanou tímto chováním je pouze pravděpodobnostní a je zapotřebí opatrně vyvozovat závěry získané takovýmto pozorováním.

Pracovní motivaci lze měřit také prostřednictvím **analýzy účinnosti stimulačních prostředků**. V takovémto případě se vedoucí pracovník snaží zjistit, které stimulační prostředky nejvíce ovlivňují pracovní jednání zaměstnanců. Tato metoda je v práci využita pro zjištění úrovně motivace zaměstnanců společnosti ŽDB Drátovna a.s.

Další metodou, kterou lze využít při zkoumání pracovní motivace zaměstnanců je **polostandardizovaný rozhovor**, který obsahuje klíčové otázky a poskytuje prostor pro doplňující otázky, které vyplynou z dané situace (Bedrnová, Nový 2007).

3.5.1 Metoda dotazování

Mimo výše uvedených metod zkoumání pracovní motivace lze využít také metodu dotazování. Při dotazování jsou respondentům kladeny otázky, na základě kterých získá výzkumník požadované údaje. Dotazování může mít formu osobní, elektronickou, telefonickou či písemnou. Pro svou práci jsem si vybrala často využívanou metodu písemného dotazování, jehož hlavní výhodou jsou nízké náklady a možnost použití většího počtu otázek, jelikož respondenti mají na jejich zodpovězení dostatek času.

Nástrojem písemného dotazování je **dotazník**, který může mít papírovou či elektronickou podobu. Každý dotazník by měl mít logickou strukturu a také by měl být přiměřeně dlouhý, aby udržel pozornost respondenta. Základem každého dotazníku jsou otázky, které mohou mít různou formu.

Podle Bedrnové a Nového (2007) se mohou otázky členit na uzavřené, otevřené nebo polootevřené, a to podle toho, zda u otázky jsou či nejsou uvedeny předem stanovené alternativy odpovědí. Dále se mohou otázky členit na přímé a nepřímé, a to na základě toho, zda má otázka zjevný nebo skrytý význam. Podle toho jakou funkci zastávají otázky v dotazníku se člení na instrumentální a meriotorní.

Při formulování otázek je třeba dbát určitých pravidel:

- používat jednoduchý jazyk a známý slovník,
- vyloučit dlouhé otázky,
- dotaz musí být co nejvíce specifický,
- vyvarovat se víceznačných slov,
- vyloučit otázky tážající se na dvě nebo více různých věcí současně,
- vyloučit sugestivní a zavádějící otázky, které již navrhuji odpověď,
- vyhnout se nepříjemným otázkám,
- vyloučit odhady (<http://management-marketingu.blogspot.cz/2010/09/8-metody-techniky-sberu-dat.html>, 20.3.2013).

4 Charakteristika společnosti

V této kapitole je představena společnost ŽDB Drátovna a.s. Nejprve je popsán historický vývoj a následně současný stav, kde je uveden předmět podnikání a cíle společnosti. Značná část je věnována popisu současného stavu zaměstnanců, systému odměňování pracovníků a hodnocení pracovních výkonů.

Informace o společnosti ŽDB Drátovna a.s. byly získány z internetových stránek společnosti, vnitropodnikových materiálů a zejména z podnikové kolektivní smlouvy pro období 2013 - 2015.

4.1 Historie společnosti

V roce 1885 založili Albert Hahn a Heinrich Eisner rourovnu v Bohumíně a položili tak základy hutní a strojírenské výroby v této oblasti. Původně se zde vyráběly bežešvé trubky, ale výroba se postupně rozrostla o výrobu oceli, válcovaných výrobků, litinových radiátorů a kotlů. Dalším stěžejním rokem byl rok 1896, kdy Moravskoslezská a.s. pro drátěný průmysl uvedla do provozu bohumínskou drátovnu, ve které byla zavedena výroba pozinkovaného drátu - první linka tohoto druhu v Evropě. Závod se postupně rozšířil a stal se největším podnikem na výrobu tažených drátů, výrobků z drátu a lan v zemi.

V roce 1958 došlo ke spojení těchto dvou původně samostatných podniků do jednoho s názvem Železářny a drátovny Bohumín. Tento státní podnik byl v roce 1993 převeden na akciovou společnost s názvem ŽDB a.s. a o rok později došlo k dokončení privatizace kupónovou metodou a soukromými investory.

Závod se v roce 2003 rozdělil na pět dílčích závodů – závod Drátovna tažírna patentovaného drátu, závod Drátovna tažírna nepatentovaného drátu, závod Lanárna, závod Ocelové kordy a závod Pérovna a průvlakárna. V roce 2006 se závody Drátovna tažírna patentovaného drátu a Drátovna tažírna nepatentovaného drátu spojily v jeden celek s názvem Drátovna. Postupně se zde začlenil také závod Ocelové kordy, závod Lanárna a provoz výroby průvlaků.

V roce 2012 se na základě rozhodnutí jediného akcionáře společnosti ŽDB Group a.s. rozdělila odštěpením a vznikly tak tři nové nástupnické akciové společnosti - VIADRUS a.s., MS UTILITIES & SERVICES a.s. a ŽDB DRÁTOVNA a.s. (<http://www.dratovna.cz/czech/index.asp>, 1.4.2013)

4.2 Současnost společnosti

ŽDB DRÁTOVNA a.s. vznikla ke dni 1.8.2012 jako nástupnická společnost odštěpením od společnosti ŽDB GROUP a.s. Od 1.října 2012 je ŽDB Drátovna a.s. novou dceřinou společností Třineckých železáren - Moravia Steel.

4.2.1 Produkt společnosti

ŽDB Drátovna a.s. má v současné době šest hlavních směrů výroby - tažírna patentovaného drátu, tažírna nepatentovaného drátu, ocelové kordy, lanárna, drátěná výroba a pérovna. ŽDB Drátovna a.s. je významným výrobcem vysokouhlíkových a nízkouhlíkových drátů. Tato výroba má více než stoletou tradici a svým objemem produkce se společnost řadí k hlavním producentům v České republice a patří také mezi největší producenty ve střední Evropě. Významná je také výroba ocelových lan – společnost je jejich největším producentem v České republice. Dále společnost vyrábí ocelové kordy, pružiny, průvlaky, kovové tkaniny a výrobky ze slinutých karbidů.

Výrobky jsou směřovány především do automobilového průmyslu a dopravy, nábytkářského a stavebního průmyslu, těžby nerostů, strojírenství a zemědělství. Více než 70% výrobků je exportováno, a to především na trhy Evropské Unie.

4.2.2 Cíle společnosti

Cílem společnosti je především výroba vysoce kvalitních výrobků pro náročné zákazníky, přičemž za svou hlavní přednost ŽDB Drátovna a.s. považuje schopnost rychlého reagování na měnící se požadavky zákazníků.

Společnost usiluje o zdokonalení v oblasti systému managementu kvality, ochrany životního prostředí a ochrany zdraví při práci, což je považováno za základní předpoklad pro naplňování poslání, strategií, hodnot a principů společnosti. Nejvyšší prioritou je dosažení spokojenosti zákazníků s kvalitou služeb a výrobků, veřejnosti s péčí o ochranu životního prostředí a pracovníků s péčí o bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

4.2.3 Zaměstnanci

Společnost ŽDB Drátovna a.s. zaměstnává k 1.4.2013 celkem 1070 zaměstnanců.

V Drátovnách pracují převážně muži – celkem je jich zde zaměstnáno 774, což představuje 72% z celkového počtu zaměstnanců. Ženy tvoří 28% všech zaměstnanců – ve společnosti jich pracuje 296.

Zaměstnance společnosti lze rozdělit na dvě skupiny, a to na dělníky a technicko-hospodářské pracovníky (THP). Jednoznačně zde převažují dělnické profese, které vykonává celkem 877 pracovníků – tedy 82% všech zaměstnanců. Z celkového počtu 877 dělníků vykonává tuto profesi 231 žen. THP tvoří pouze 18% všech zaměstnanců. Celkem je jich ve společnosti zaměstnáno 193. Z celkového počtu 193 THP je 65 žen.

Následující tabulka znázorňuje nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti. Největší skupinu tvoří zaměstnanci, jejichž vzdělání je střední odborné s vyučením – je jich celkem 582, což je 54% z celkového počtu zaměstnanců Drátoven. Ve struktuře vzdělanosti převažuje vzdělání středoškolské odborné. Tento výsledek koresponduje s faktem, že zaměstnanci společnosti vykonávají převážně dělnické profese, u kterých je často vyučení v oboru nezbytné.

Tabulka 4.1: Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců
Základní	121
Nižší střední odborné	10
Střední odborné s vyučením	582
Střední odborné bez vyučení i maturity	3
Úplné střední všeobecné	42
Úplné střední odborné s vyučením a maturitou	123
Úplné střední odborné s maturitou	101
Vyšší odborné	2
Bakalářské	11
Vysokoškolské	73
Vysokoškolské doktorské	2

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Fluktuace zaměstnanců je důležitým ukazatelem, který vypovídá o stabilitě zaměstnanecké struktury společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost vznikla odštěpením ke dni 1.8.2012, lze sledovat změny v počtech zaměstnanců pouze v jednotlivých měsících, a to počínaje srpnem 2012. Z následující tabulky je patrné že došlo pouze k minimálním změnám, což je pro společnost rozhodně pozitivní.

Tabulka 4.2: Přehled počtu zaměstnanců v jednotlivých měsících

Měsíc, rok	Počet zaměstnanců
srpen 2012	1045
září 2012	1051
říjen 2012	1070
listopad 2012	1067
prosinec 2012	1066
leden 2013	1067
únor 2013	1067
březen 2013	1070

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

4.3 Využívané stimulační prostředky

ŽDB Drátovna a.s. nemá využívané motivační nástroje uceleně zaznamenány v podobě interního dokumentu. Mezi stimulační prostředky, které společnost využívá, patří mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody a hodnocení výkonu pracovníků. V podnikové kolektivní smlouvě na období 2013-2015 jsou v rámci kolektivního vyjednávání mezi společností a Základní organizací odborového svazu KOVO ŽDB Group sjednány podmínky, které upravují mzdové, pracovní a sociální práva zaměstnanců.

4.3.1 Mzdové ohodnocení

Mzda je zaměstnancům v souladu se zákoníkem práce poskytována za odvedenou práci. V roce 2011 bylo dosaženo průměrného výdělku ve výši 21 676,- Kč – tato skutečnost se považuje za základnu. Pro rok 2013 bylo kolektivní smlouvou dojednáno zvýšení průměrné mzdy zaměstnanců o 2,5% základny.

Základní mzda

Základní mzda vyjadřuje formu ocenění konkrétního plánovaného místa z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce, pracovních podmínek formou mzdového tarifu a podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků, osobních vlastností a schopností jednotlivce tuto práci vykonávajícího formou osobní mzdy.

Při stanovení tarifního stupně a mzdového tarifu je důležité zařadit jednotlivé pracovní činnosti do tarifních stupňů – k tomuto účelu slouží „Katalog pracovních činností“. Zaměstnancům se stanoví tarifní stupeň podle tarifního zařazení pracovní činnosti s nejvyšším procentuálním podílem vykonávaných činností uvedených v „Popisu plánovaného místa“. V následující tabulce je uveden přehled mzdových tarifů:

Tabulka 4.3: Mzdové tarify

Tarifní stupeň	Sazba v Kč
1	9200
2	9650
3	10500
4	11600
5	12850
6	14100
7	15600
8	17300
9	19200
10	21300
11	23700
12	26300

Zdroj: Podniková kolektivní smlouva pro rok 2013-2015

Základem osobní mzdy u zaměstnanců zařazených do tarifních stupňů je mzdový tarif. Při stanovení osobní mzdy se vychází z počtu bodů přiřazených jednotlivým zaměstnancům jako výsledek hodnocení, kde jeden bod hodnocení představuje 1 % rozpětí osobní mzdy nad uvedený tarif. Osobní mzda je stanovena na období jednoho roku, přičemž v tomto období nesmí dojít ke změně podmínek, za kterých byla stanovena.

Mzdové příplatky

Zaměstnancům společnosti ŽDB Drátovna a.s. jsou poskytovány následující druhy příplatků:

- **příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a rizikové práce** – tento příplatek se poskytuje při zařazení zaměstnance do třetí kategorie rizika ve výši 6,50 Kč/hod a v případě zařazení do čtvrté kategorie rizika ve výši 7,80 Kč/hod,
- **příplatek za práci v noci** – práce v noci je konaná v době mezi 22.00 a 6.00 hodinou. Zaměstnancům se poskytuje příplatek ve výši 12,30 Kč/hod,
- **příplatek za práci odpoledne** – práce odpoledne je konaná v době mezi 14.00 a 22.00 hodinou. Příplatek se poskytuje ve výši 4,50 Kč/hod.,
- **příplatek za práci v sobotu a neděli** – za každou hodinu práce v sobotu a neděli se zaměstnancům poskytuje příplatek ve výši 60% z 1/163 měsíční tarifní mzdy,
- **příplatek za práci při použití izolačních dýchacích přístrojů** – výše příplatku závisí na složitosti práce, podmínkách výkonu práce a míře rizikovitosti. Příplatek tak může být ve výši 20 Kč/hod, 30 Kč/hod či 40 Kč/hod,
- **příplatek za práci přesčas** - za práci přesčas přísluší zaměstnancům k dosažené mzdě příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Zaměstnanec má možnost za práci přesčas využít místo příplatku náhradní volno, a to za 1/2 hodiny práce přesčas 1/2 hodiny náhradního volna,
- **mzda a příplatek za práci ve svátek** - za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Místo náhradního volna může zaměstnanec využít vedle dosažené mzdy za práci ve svátek také příplatek ve výši 100 % jeho průměrného výdělku.

Ostatní složky příjmu

- **mzda při školení a rekvalifikaci** - za tuto dobu přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku,
- **mzda a náhrada mzdy při prostojích** - nemůže-li zaměstnanec vykonávat práci například z důvodu prostojů či nepříznivých povětrnostních vlivů a nebyl přitom převeden na jinou práci, náleží mu náhrada ve výši 90% průměrného výdělku při prostojích a 60% průměrného výdělku v případech nepříznivých povětrnostních vlivů,

- **odměna za pracovní pohotovost** - za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného výdělku. Pracovní pohotovost, při které k výkonu práce nedojde, se do pracovní doby nezapočítává.

4.3.2 Zaměstnanecké výhody

ŽDB Drátovna a.s. zajišťuje financování vybraných oblastí prostřednictvím Sociálního fondu. Rozpočet Sociálního fondu byl pro rok 2013 navržen ve výši 558 000,- Kč. V rámci péče o zaměstnance poskytuje společnost svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- **příspěvek na stravování** – zaměstnancům je umožněno stravování ve všech směnách. Společnost poskytuje pracovníkům příspěvek na závodní stravování ve výši 55% z ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny a dále příspěvek ve výši 7,- Kč na jedno teplé jídlo za směnu,
- **dovolená navíc** – společnost prodloužila pracovníkům právo na dovolenou za kalendářní rok o další týden nad výměru stanovenou právními předpisy,
- **odklad peněžitých závazků zaměstnance vůči společnosti** – pokud dojde k rozvázání pracovního poměru, pak společnost na základě písemné žádosti zaměstnance může odložit splácení jeho peněžitých závazků vůči společnosti po dobu, po kterou bude veden Úřadem práce v evidenci uchazečů o zaměstnání,
- **zdravotní péče** – zaměstnanci společnosti jsou povinni dle zákona absolvovat preventivní lékařské prohlídky. Společnost pracovníkům poskytuje příspěvek na vitamíny. Pro vybrané zaměstnance, kteří pracují v riziku, umožňuje společnost pobyty v lázeňských zařízeních,
- **pracovní a životní jubilea** - zaměstnancům, kteří dovrší v daném roce 25 let nepřetržitého pracovního poměru u společnosti je poskytnuta odměna až do výše 4 000,- Kč. Pracovníkům, jejichž pracovní poměr u společnosti trval nepřetržitě nejméně 5 let, poskytuje společnost odměny při příležitosti životního jubilea 50 nebo 60 let věku. Výše této odměny závisí na počtu odpracovaných let u společnosti a pohybuje se v rozmezí 2 000,- až 7000,- Kč,

4.3.3 Vzdělávání zaměstnanců

ŽDB Drátovna a.s. poskytuje zaměstnancům možnost rozvíjet a prohlubovat své znalosti a dovednosti zejména prostřednictvím školení a rekvalifikačních kurzů. Nejčastěji se jedná o tyto tři druhy školení:

- zákonné školení – týká se především vybraných dělnických profesí a školení jsou převážně zaměřena na práci ve výškách, požární ochranu, motorové vozíky, elektro a podobně,
- školení na základě požadavků rozvoje zaměstnance – jsou určena zejména pro technicko-hospodářské pracovníky. Mezi nejčastější školení toho druhu patří jazykové kurzy,
- legislativní školení – tento druh školení probíhá při změně zákonů.

4.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků ŽDB Drátovna a.s. probíhá jednou ročně prostřednictvím hodnotícího rozhovoru, při kterém nadřízený pracovník hovoří se zaměstnancem o jeho pracovních výsledcích. Hodnotící pohovor se skládá z několika hlavních částí. Nejprve vedoucí pracovník vyhodnotí, zda zaměstnanec splnil dříve stanovené cíle a úkoly. Následně probíhá vyhodnocení hodnotících kritérií a celkové posouzení pracovních výsledků z pohledu nadřízeného i zaměstnance. V závěru vedoucí pracovník stanoví cíle a pracovní úkoly, které má zaměstnanec v následujícím období splnit. Hodnocení pracovního výkonu je vedoucím pracovníkem písemně zaznamenáváno na formulář „Záznam z hodnocení zaměstnance kategorie D“ nebo „Záznam z hodnocení zaměstnance kategorie THP“.

Předmětem hodnocení dělníků je pět nejdůležitějších oblastí pro výkon dělnických profesí - odborná způsobilost k výkonu práce, pracovní výkonnost, víceprofesnost, osobnostní předpoklady pro výkon práce, pracovní kázeň a hospodárnost. Jednotlivá kritéria jsou následně vedoucím pracovníkem ohodnocena prostřednictvím sedmi stupňové škály bodového hodnocení. Zvolená kritéria pro roční hodnocení zaměstnanců v dělnických profesích a bodové hodnoty v jednotlivých kritériích jsou základem pro stanovení osobního příplatku.

V případě hodnocení technicko-hospodářských pracovníků se hodnotitel zaměřuje na tato kritéria – znalosti a dovednosti, pracovní výkon a úroveň měkkých kompetencí (např. vedení a motivace lidí, rozhodování, řízení času, komunikace, týmová práce). Jednotlivé oblasti jsou následně hodnotitelem obodovány prostřednictvím pěti stupňové škály.

5 Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti

V následující kapitole bakalářské práce je popsána metodika a cíl výzkumu. Převážná část je pak věnována vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo realizováno ve společnosti ŽDB Drátovna a.s.

Cílem výzkumu je zjistit úroveň motivace zaměstnanců ve společnosti ŽDB Drátovna a.s. a navrhnout opatření, která by mohla vést ke zvýšení motivace pracovníků. Podle Bedrnové a Nového (2007) je možné měřit sílu motivace pouze prostřednictvím nepřímých metod a postupů. V této práci je proto motivace zaměstnanců na základě analýzy účinnosti stimulačních prostředků.

Potřebné informace jsem získala prostřednictvím **metody písemného dotazování**. Tuto metodu jsem zvolila zejména proto, že umožňuje v relativně krátkém čase oslovit větší množství respondentů.

Dotazník, který jsem sama vytvořila, obsahoval 22 otázek. Tyto otázky se postupně zaměřovaly zejména na stimulační prostředky, které jsou uvedené v teoretické části. Konkrétně se otázky týkaly mzdového ohodnocení (otázka č.4), zaměstnaneckých výhod (otázky č.5,6), nadřazeného pracovníka (otázky č.10,11,12,13), spolupracovníků (otázka č.14), obsahu práce (otázka č.15), pracovních podmínek (otázka č.16), komunikace (otázky č.17, 18,19,20) a také oblastí využívání stimulačních prostředků ve společnosti (otázka č.21). V dotazníku se vyskytly také otázky které se zabývaly tím, zda se zaměstnanci cítí být motivováni, co je v zaměstnání motivuje či naopak demotivuje nejvíce a zda je pro ně významná nepeněžní motivace (otázky č.2,3,9,22). Otázky v závěru dotazníku se zaměřovaly na to, co by zaměstnanci ve společnosti zlepšili a zda uvažují o změně zaměstnání (otázky č.23,24). Dotazník obsahoval jednu identifikační otázku, která se týkala délky zaměstnání (otázka č.1).

Celkem bylo vyhotoveno 100 dotazníků. **Výběrovým vzorkem** byli pracovníci vykonávající dělnické profese. Bylo mi umožněno, abych dotazníky sama distribuovala v provozu během pracovní doby a dělníky oslovila osobně. Vzorek byl vybrán příležitostně –

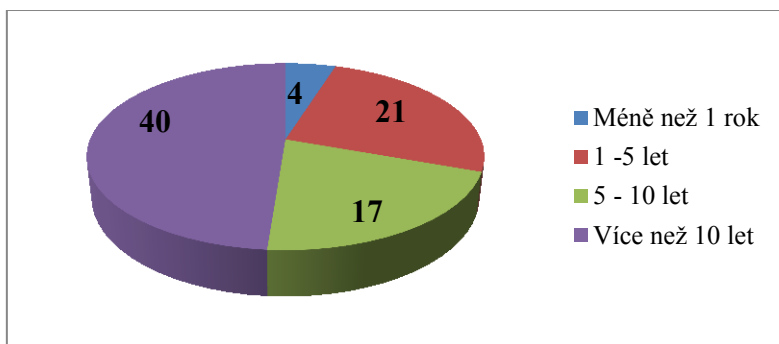
náhodně jsem požádala o vyplnění dotazníku dělníky, kteří se v danou chvíli vyskytovali ve výrobní hale. Návratnost dotazníků byla poměrně vysoká – činila 82 % - tedy 82 dotazníků.

Aby bylo možné výsledky dotazníkového šetření zobecnit pro všechny dělníky společnosti ŽDB Drátovna a.s. je nutné, aby výběrový vzorek byl reprezentativní. Celkem je v ŽDB Drátovna a.s. zaměstnáno 877 dělníků. Z tohoto počtu dělníků je 646 mužů (74%) a 231 žen (26%). Z celkového počtu 82 respondentů vykonávajících dělnické profese je 62 mužů (75%) a 20 žen (25%). Složení respondentů koresponduje se složením dělníků ve společnosti a lze tak vyvodit, že se jedná o **vzorek reprezentativní**. Výsledky dotazníkového šetření se proto mohou vztahovat na všechny zaměstnance společnosti ŽDB Drátovna a.s., kteří vykonávají dělnické profese.

5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Údaje z dotazníkového šetření byly následně zpracovány do grafické podoby v programu MS Excel. K jednotlivým otázkám je tedy přiřazen výsečový graf či tabulka a krátký komentář.

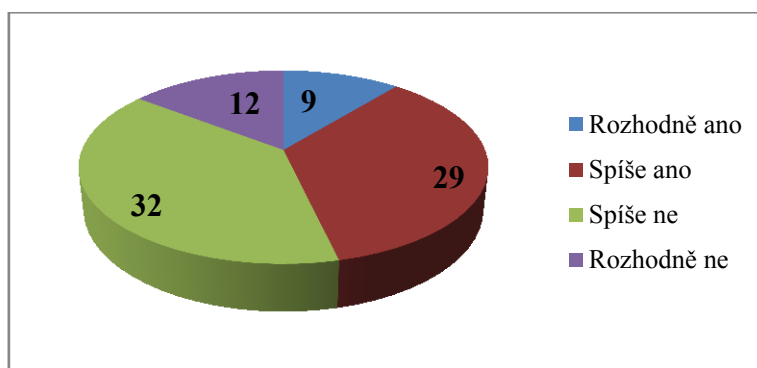
Graf 5.1 Otázka č.1 Kolik let pracujete u Vaší společnosti?



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 82 respondentů u společnosti ŽDB Drátovna a.s. pracují méně než jeden rok pouze 4 osoby (5%). V rozmezí 1 a 5 let je u společnosti zaměstnáno 21 osob (25%) a mezi 5 až 10 lety pracuje u společnosti 17 osob (21%). 40 respondentů pracuje u společnosti více než 10 let, což představuje 49%. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří u společnosti pracují více než 10 let. Z této skutečnosti lze vyvodit, že fluktuace zaměstnanců ve společnosti není příliš vysoká.

Graf 5.2 Otázka č.2 Jste v práci motivováni k dosahování vyšších výkonů?



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda se v zaměstnání cítí být respondenti motivováni, odpovědělo 9 dotázaných (11%), že jsou rozhodně motivováni k dosahování vyšších výkonů. 29 respondentů (35%) zvolilo možnost spíše ano a 32 osob (39%) se přiklonilo k variantě spíše ne. Z celkového počtu dotázaných odpovědělo 12 pracovníků (15%), že v zaměstnání rozhodně motivováni nejsou.

Z výše uvedeného grafu tedy vyplývá, že ve společnosti mírně převažují zaměstnanci, kteří se necítí být v práci motivováni – je jich 54%. Nemotivovaní zaměstnanci nevyužívají naplno svůj potenciál a dosahují pouze průměrných pracovních výsledků. Této skutečnosti je nutné věnovat pozornost, protože pokud se budou zaměstnanci cítit motivováni, pak budou dosahovat vyšších výkonů a odvádět kvalitnější práci, což může vést k naplňování cílů organizace a tvorbě zisku.

Tabulka 5.1 Otázka č.3 Co Vás motivuje nejvíce? (lze označit i více odpovědí)

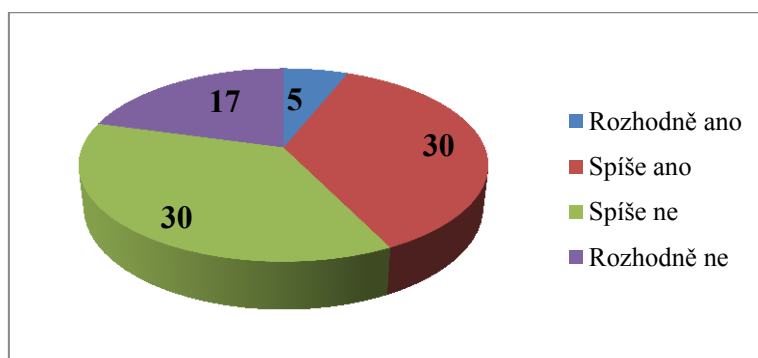
Motivující faktory	Počet odpovědí
Mzdové ohodnocení	42
Uznání	20
Pochvala ze strany nadřízeného	21
Zaměstnanecké výhody	12
Pracovní podmínky	10
Obsah vykonávané práce	8
Dobré vztahy na pracovišti	24
Jistota stabilního zaměstnání	36
Odpovědnost za svěřenou práci	9
Jiné	0

Zdroj: vlastní zpracování

U otázky číslo 3 měli respondenti možnost označit, které faktory je v zaměstnání motivují nejvíce. Za nejdůležitější motivační faktor zvolili zaměstnanci mzdu – tuto variantu označilo 42 osob z celkového počtu 82 respondentů. Jako další silný motivátor zvolilo 36 pracovníků jistotu stabilního zaměstnání, což je v současné době, kdy je vysoká úroveň nezaměstnanosti zcela pochopitelné. Třetím významným motivačním faktorem jsou pro 24 respondentů dobré vztahy na pracovišti. Zaměstnance tedy nejvíce motivuje mzda, jistota zaměstnání a vztahy na pracovišti. Dalším důležitým faktorem je pochvala ze strany vedoucího pracovníka, což zvolilo 21 zaměstnanců a pro 20 respondentů je motivující uznání.

Pouze 12 zaměstnanců je v zaměstnání motivováno prostřednictvím zaměstnaneckých výhod. Pracovní podmínky jsou motivující pro 10 respondentů, odpovědnost za svěřenou práci podněcuje jen 9 zaměstnanců a jen 8 pracovníků považuje za významný motivující prvek obsah práce. Respondenti mohli uvést i jiné faktory, které je v práci motivují. Tuto možnost však nevyužil žádný pracovník.

Graf 5.3 Otázka č.4 Odpovídá Vaše mzda Vašemu pracovnímu výkonu?

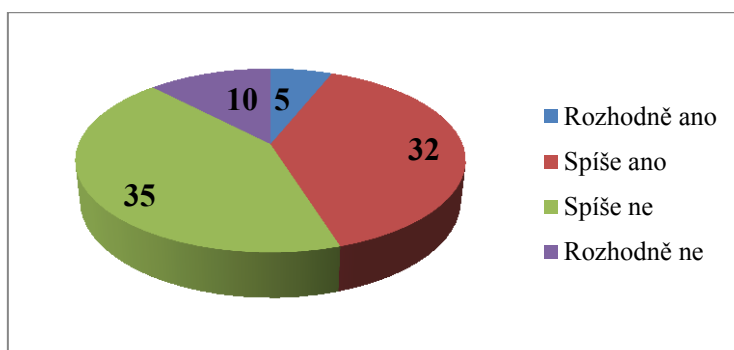


Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné že pouze 5 zaměstnanců (6%) si myslí, že mzdové ohodnocení odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Variantu, která uvádí, že mzda spíše odpovídá výkonu zvolilo 30 zaměstnanců (36%) a naprosto stejný počet respondentů zvolilo možnost, že mzda pracovnímu výkonu spíše neodpovídá. 17 pracovníků (21%) má pocit, že jejich mzda rozhodně neodpovídá odvedenému výkonu.

Odpovědi týkající se provázanosti mzdy a výkonu jsou poměrně vyrovnané. Pouze mírně převažují ti zaměstnanci, kteří si myslí, že mzda není úměrná jejich výkonu.

Graf 5.4 Otázka č.5 Poskytuje Vám společnost dostatečné zaměstnanecké výhody?



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf znázorňuje odpovědi na otázku, zda zaměstnanci považují zaměstnanecké výhody poskytované společností ŽDB Drátovna a.s. za dostačující. Z celkového počtu dotázaných si 6% - tedy 5 zaměstnanců myslí, že společnost jim rozhodně poskytuje dostatečné zaměstnanecké výhody. 32 pracovníků (39%) se přiklonilo k variantě, že zaměstnanecké výhody poskytované společností jsou spíše dostačující. 43% dotázaných, tedy 35 zaměstnanců má pocit, že zaměstnanecké výhody jsou spíše nedostačující a 10 respondentů (12%) je považuje za rozhodně nedostačující.

Stejně jako u předchozí otázky číslo 4 jsou i zde odpovědi poměrně vyrovnané. Větší polovina zaměstnanců, konkrétně 55% hodnotí zaměstnanecké výhody poskytované společností jako nedostačující.

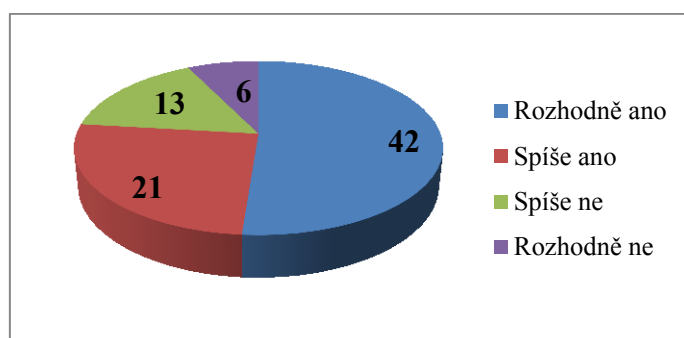
Tabulka 5.2 Otázka č.6 Které zaměstnanecké výhody preferujete, a to i v případě, že je společnost nenabízí? (lze označit i více odpovědí)

Zaměstnanecké výhody	Počet odpovědí
Dovolená navíc	47
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	41
Příspěvek na stravování	42
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	9
Příspěvek na dovolenou	30
Příspěvek na kulturu a sport	10
Jiné	0

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5.2 jsou uvedeny, které zaměstnanecké výhody respondenti preferují. 47 dotazovaných preferuje dovolenou navíc a 42 zaměstnanců považuje za důležitý benefit příspěvek na stravování. Společnost ŽDB Drátovna a.s. poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování ve výši 55% z hlavního jídla a dovolenou o týden delší než je stanoveno zákonem. Je překvapivé, že více než polovina zaměstnanců považuje zaměstnanecké výhody za nedostačující (viz. otázka č.5), ale i přesto preferují právě ty výhody, které jim společnost nabízí. 41 respondentů by uvítalo příspěvek na penzijní a životní pojištění a 30 zaměstnanců by ocenilo poskytování příspěvku na dovolenou. Mezi nejméně preferované výhody patří příspěvek na kulturu a dopravu do zaměstnání. Respondenti měli možnost uvést i jiné zaměstnanecké výhody, které by uvítali, avšak k této variantě se nikdo nevyjádřil.

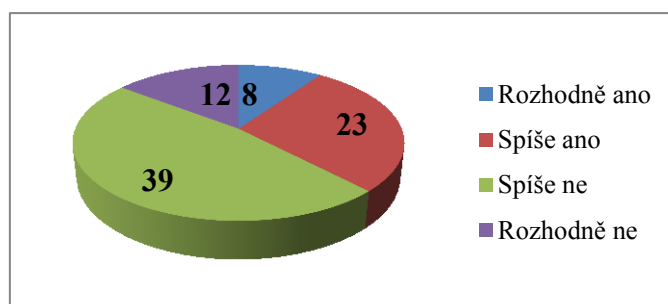
Graf 5.5 *Otázka č.7 Považujete nepeněžní motivaci (například pochvalu od nadřízeného, atd.) za důležitou?*



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5.5 je zřejmé, že pro 63 zaměstnanců (77%) je nepeněžní forma motivace významná. Tento výsledek potvrzuje fakt, že v současné době nemotivuje zaměstnance pouze mzda za odvedenou práci, ale také mnoho dalších faktorů, které mohou mít i zcela nepeněžní charakter. Pouze 13 respondentů (16%) považuje tento způsob motivace za spíše nedůležitý a pro 6 dotázaných (7%) je nepeněžní motivace rozhodně nedůležitá.

Graf 5.6 *Otázka č.8 Chválí Vás nadřízený pracovník za dobře odvedenou práci?*

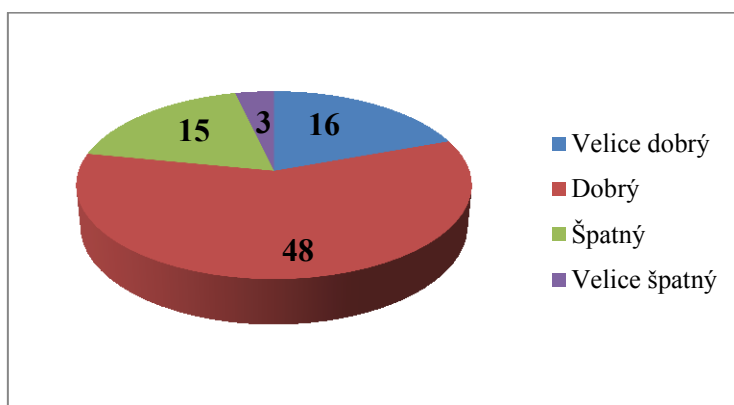


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou zaměstnanci za dobře odvedenou práci pochváleni, zvolilo možnost rozhodně ano pouze 8 respondentů (10%) a variantu spíše ano označilo 23 osob (28%). Nejvíce dotazovaných – 47%, což z celkového počtu představuje 39 respondentů – se přiklonilo k variantě, že je vedoucí pracovník spíše nechválí. 12 pracovníků (15%) uvedlo, že v zaměstnání rozhodně chváleni nejsou.

Na základě předchozí otázky č.7 bylo zjištěno, že nepeněžní forma motivace je pro většinu pracovníků důležitá. Skutečnost, že zaměstnanci společnosti ŽDB Drátovna a.s. nejsou většinou za dobrý výkon chváleni má proto zajisté negativní dopad na jejich motivaci. Vedoucí pracovník by měl být schopen vyjádřit uznání a pochvalu za dobře vykonanou práci.

Graf 5.7 Otázka č.9 Jaký je váš vztah s nadřízeným pracovníkem?

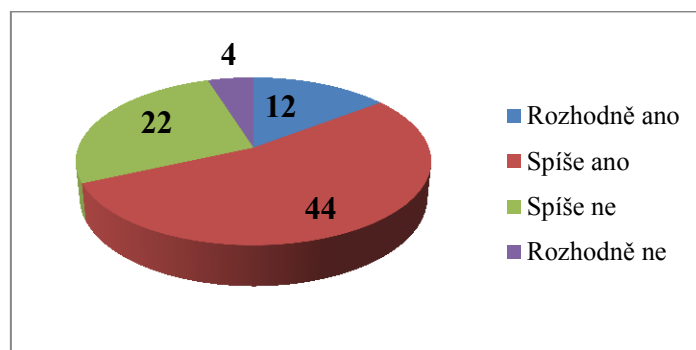


Zdroj: vlastní zpracování

78% zaměstnanců hodnotí svůj vztah s vedoucím pracovníkem kladně. Konkrétně 19% - tedy 16 pracovníků považuje svůj vztah s nadřízeným za velice dobrý. 59%, což představuje 48 respondentů, označilo vztah s vedoucím jako dobrý. 15 zaměstnanců (18%) považuje tyto vztahy za špatné a 3 osoby (4%) uvedly, že jejich vztah s nadřízeným je velice špatný.

Motivaci zaměstnanců výrazně ovlivňuje osobnost vedoucího pracovníka, způsob jeho jednání a chování. Považuji proto za velkou výhodu, že většina pracovníků vnímá vztah se svým nadřízeným pozitivně.

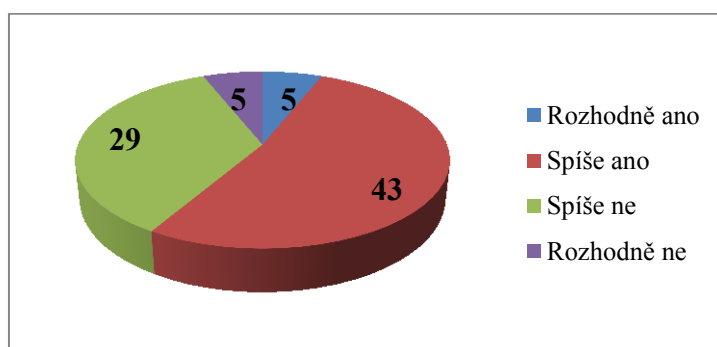
Graf 5.8 Otázka č.10 Jedná s Vámi nadřízený v porovnání s ostatními zaměstnanci spravedlivě?



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci často srovnávají, zda je s nimi v zaměstnání zacházeno stejným způsobem jako se spolupracovníky. Na vnímání spravedlivého zacházení se zaměstnanci má zajisté vliv vedoucí pracovník, ale také zavedený systém hodnocení pracovníků a jejich výkonu. Pozitivní je skutečnost, že 68% pracovníků společnosti ŽDB Drátovna a.s. vnímá, že je s nimi zacházeno spravedlivě. Z těchto 68% se 14% (12 osob) přiklonilo k možnosti, že je s nimi rozhodně zacházeno spravedlivě a zbylých 54% (44 respondentů) označilo, že s nimi vedoucí pracovník zachází spíše spravedlivě. 22 (27%) zaměstnanců považuje jednání svého nadřízeného za spíše nespravedlivé a 4 osoby (5%) si myslí, že s nimi v porovnání s kolegy rozhodně není zacházeno spravedlivě.

Graf 5.9 Otázka č.11 Naslouchá nadřízený Vaším problémům a nápadům?

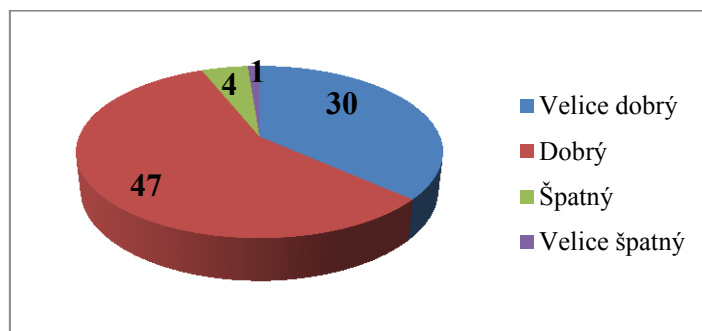


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda naslouchá nadřízený problémům a nápadům zvolilo 43 respondentů (53%) variantu „spíše ano“. Možnost „rozhodně ano“ zvolilo 5 zaměstnanců (6%). Stejný počet zaměstnanců označilo variantu „rozhodně ne“. 35% z celkového počtu dotázaných - tedy 29 osob má dojem, že jim vedoucí pracovník spíše nenaslouchá.

Nadpoloviční počet respondentů má pocit, že jejich stížnosti, problémy a nápady jsou nadřízeným pracovníkem vyslyšeny. Z toho výsledku lze usoudit, že zaměstnanci mají vůči nadřízenému pracovníkovi důvěru a s případnými problémy vedoucímu neváhají svěřit. Na druhou stranu celých 41% respondentů tento pocit nesdílí, a proto je v oblasti přístupu vedení ke svým podřízeným, jejich nápadům a problémům prostor pro zlepšování.

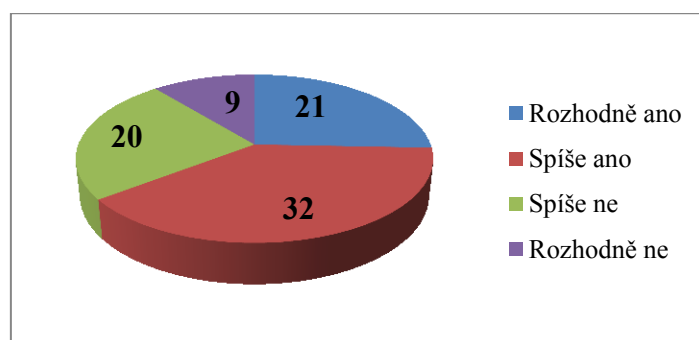
Graf 5.10 Otázka č.12 Jaký je Váš vztah se spolupracovníky?



Zdroj: vlastní zpracování

Motivaci zaměstnanců do značné míry ovlivňují nejen vztahy s nadřízenými pracovníky, ale také vztahy s kolegy. Z grafu 5.10 jednoznačně vyplývá, že vztahy se spolupracovníky vnímají respondenti velice kladně, což považují za velkou výhodu. 30 respondentů (37%) hodnotí tyto vztahy jako velice dobré a 47 dotázaných (57%) je vnímá jako dobré. 4 zaměstnanci (5%) mají pocit, že vztahy s kolegy jsou špatné a pouze 1 osoba označila možnost, že jsou velice špatné.

Graf 5.11 Otázka č.13 Je pro Vás vykonávaná práce zajímavá?

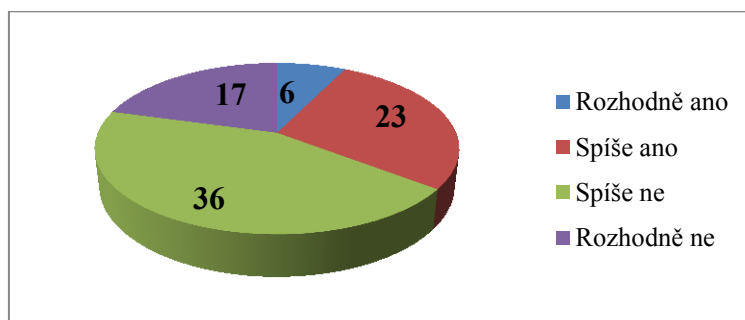


Zdroj: vlastní zpracování

Variantu, že je práce rozhodně zajímavá zvolilo 21 dotázaných (26%). Vykonávaná práce je spíše zajímavá pro 32 osob (39%) a spíše nezajímavá pro 20 zaměstnanců (24%). Svou práci považuje za nezajímavou 9 pracovníků, což je 11%.

I přesto, že dělnické profese jsou ve většině případů spojovány se stereotypem a fyzickou náročností, tak pro většinu respondentů je jejich práce zajímavá, což je poměrně překvapující výsledek.

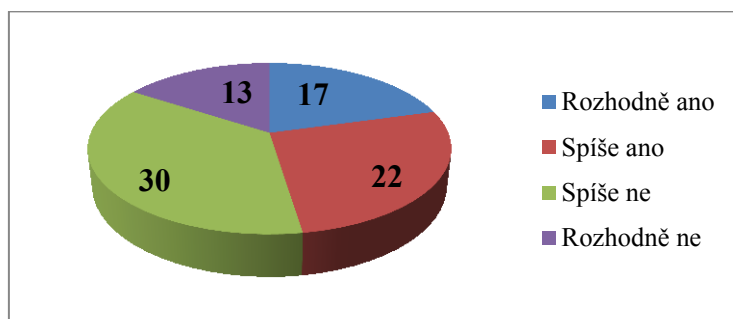
Graf 5.12 Otázka č.14 *Jste spokojen/a s pracovními podmínkami (například s bezpečností při práci, barevným řešením pracoviště, osvětlením, hlučností, vlhkostí na pracovišti)?*



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že zaměstnanci jsou s pracovními podmínkami většinou spíše nespokojeni – tuto možnost zvolilo 36 respondentů (44%). Rozhodně nespokojeno je s pracovními podmínkami 17 dotázaných (21%). Spíše spokojeno s těmito podmínkami je 23 zaměstnanců (28%) a rozhodně spokojeno je 6 zaměstnanců (7%). V oblasti pracovních podmínek by bylo vhodné provést opatření, která by vedla k vyšší spokojenosti zaměstnanců a tím pádem i vyšší motivaci. Respondenti měli možnost uvést, s čím konkrétně jsou na pracovišti nespokojeni. V dotazníku respondenti uvedli, že nejvíce jsou nespokojeni s nedostatečným osvětlením pracoviště a velkou hlučností.

Graf 5.13 Otázka č.15 *Znáte cíle společnosti?*

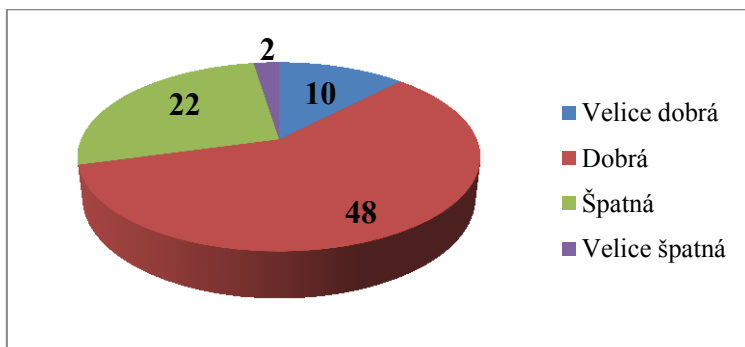


Zdroj: vlastní zpracování

Podle výše uvedeného grafu zná rozhodně cíle společnosti 17 pracovníků (21%) a spíše je zná 22 dotázaných (27%). Nadpoloviční většina zaměstnanců uvedla, že cíle

společnosti spíše neznají (30 respondentů – 36%) a nebo je neznají vůbec (11 pracovníků – 16%). Tento výsledek poukazuje na možné nedostatky v oblasti komunikace. Také se týká oblasti identifikace zaměstnanců se společností, ve které je podstatné, aby se zaměstnanec ztotožnil s cíli společnosti. Cíle společnosti by mělo rozhodně znát větší procento pracovníků.

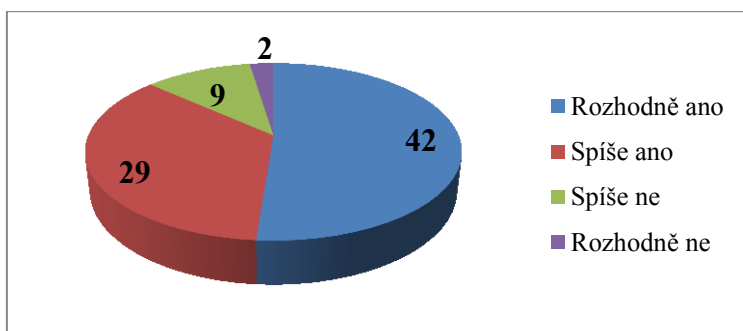
Graf 5.14 Otázka č.16 *Jaká je komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?*



Zdroj: vlastní zpracování

Většina, konkrétně tedy 48 respondentů (59%) hodnotí komunikaci s nadřízeným jako dobrou a 10 respondentů (12%) ji považuje za velice dobrou. Komunikace hraje ve společnosti klíčovou roli, a proto je tento výsledek poměrně pozitivní. V oblasti komunikace je však vždy prostor pro zlepšování, což dokazuje skutečnost, že 22 dotazovaných (27%) shledává komunikaci s vedoucím pracovníkem jako špatnou a 2 osoby jí označili jako velice špatnou.

Graf 5.15 Otázka č.17 *Víte přesně, co se od Vás v zaměstnání očekává a jaké jsou Vaše úkoly?*

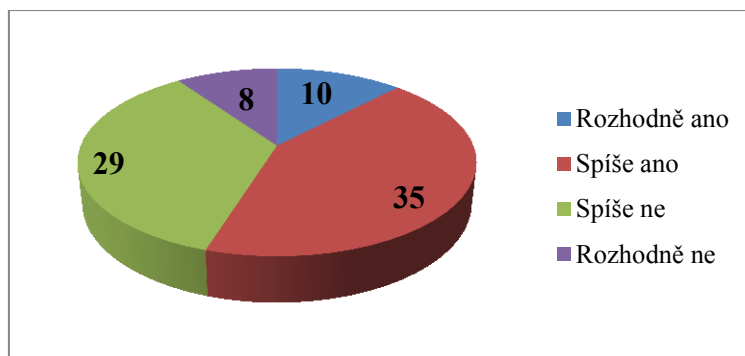


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5.15 je patrné, že zaměstnanci jsou většinou přesně srozuměni s pracovními úkoly. 42 respondentů (51%) rozhodně ví, co se do nich očekává a jaké jsou jejich úkoly. 29 dotazovaných (35%) své pracovní úkoly spíše zná. Tento výsledek je podle názoru

nadprůměrný a lze tedy vyvodit, že je pracovníkům poskytováno dostatečné množství informací potřebných k výkonu práce. Pouze 9 (11%) pracovníků spíše neví, co se od nich očekává a 2 osoby (3%) rozhodně neví, jaké jsou jejich úkoly.

Graf 5.16 Otázka č.18 *Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu týkající se Vašeho výkonu?*



Zdroj: vlastní zpracování

35 respondentů (43%) uvedlo, že jim nadřízený spíše poskytuje zpětnou vazbu a 10 zaměstnanců (12%) si myslí, že jim je zpětná vazba ohledně výkonu rozhodně poskytována. 29 pracovníků (35%) má pocit, že jim vedoucí pracovník zpětnou vazbu spíše neposkytuje a 8 dotázaných (10%) uvedlo, že jim zpětná vazba týkající se výkonu rozhodně poskytována není.

Zpětná vazba je důležitá zejména proto, že informuje pracovníky o jejich pracovních výkonech a případných nedostatcích při plnění úkolů. Mírně převažují respondenti, kteří si myslí, že je jim zpětná vazba poskytována. 45% zaměstnanců tento názor však nesdílí, a proto by vedení mělo lépe přistupovat k poskytování zpětné vazby svým podřízeným.

Tabulka 5.3 Otázka č.19 *Označte ta tvrzení, se kterými souhlasíte. (lze označit i více odpovědí)*

S kterými tvrzeními souhlasíte?	Počet odpovědí
Nadřízený mě vede k tomu, abych podával/a co nejlepší pracovní výkon.	42
Nadřízený mě vede k tomu, abych byl/a kreativní a přicházel/a s novými nápady.	12
Nadřízený podporuje můj osobní rozvoj v zaměstnání.	12
Nadřízený klade důraz na spolupráci s ostatními členy na pracovišti.	18
Nadřízený mě vede k tomu, abych byl/a odpovědný/á za vykonanou práci.	45
Nesouhlasím s žádným tvrzením	6

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě otázky číslo 19 jsem se snažila zjistit, v jakých oblastech vedoucí pracovníci uplatňují využívání stimulačních prostředků. Tabulka 5.3 uvádí přehled často stimulovaných oblastí pracovního jednání a respondenti měli možnost označit i více tvrzení, ke kterým se přiklání. Největší počet dotázaných (45 respondentů) uvedlo, že je nadřízený pracovník stimuluje k odpovědnosti a 42 zaměstnanců má pocit, že se je vedoucí pracovník snaží stimulovat k pracovnímu výkonu. Za nejčastěji stimulované oblasti pracovního jednání tedy respondenti považují pracovní výkon a odpovědnost za práci. 18 pracovníků uvedlo, že je nadřízený podněcuje ke spolupráci s ostatními zaměstnanci. Stejný počet respondentů má pocit, že je vedoucí pracovník stimuluje k tvořivosti a seberozervoji – k těmto variantám se přiklonilo 12 dotázaných. 6 pracovníků se nepřiklonilo k žádnému tvrzení.

Kladně hodnotím skutečnost, že respondenti více méně vnímají, že jsou v zaměstnání podněcováni i jiné oblasti jejich pracovního jednání než pouze pracovní výkon.

Tabulka 5.4 Otázka č.20 Co Vás v zaměstnání nejvíce demotivuje?(lze označit i více odpovědí)

Demotivující faktory	Počet odpovědí
Hrubé jednání nadřízeného	2
Nespravedlivé odměňování	22
Neoprávněná kritika	18
Nezájem nadřízených o nápady podřízených	35
Neochota nadřízených řešit problémy na pracovišti	32
Přílišné zasahování nadřízeného do pravomoci podřízených	6
Špatná organizace práce	10
Nedostatečně vybavené pracoviště	9
Jiné	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.4 uvádí, které faktory snižují úroveň motivace zaměstnanců. 35 respondentů uvedlo, že nejvíce je v zaměstnání demotivuje nezájem nadřízených o jejich nápady. Za další významný demotivátor považují zaměstnanci neochotu nadřízených řešit problémy na pracovišti – k tomuto tvrzení se přiklonilo 32 dotázaných. 22 pracovníků pak uvedlo, že na jejich pracovní motivaci má negativní dopad nespravedlivé odměňování. Neochota

nadřízených řešit problémy podřízených a vyslechnout jejich nápady jsou společně s pocitem nespravedlivého odměňování nejčastějšími faktory, které ve společnosti způsobují demotivaci zaměstnanců.

Za další demotivující faktory zaměstnanci považují neoprávněnou kritiku (18 respondentů), špatnou organizaci práce (10 pracovníků), nedostačující vybavení pracoviště (9 dotázaných) a přílišné zasahování vedení do pravomoci zaměstnanců (6 respondentů). Pouze 2 zaměstnanci označili možnost, že je demotivuje hrubé jednání nadřízeného. Respondenti mohli uvést také další demotivující faktory na pracovišti, avšak žádný respondent se k této možnosti nevyjádřil.

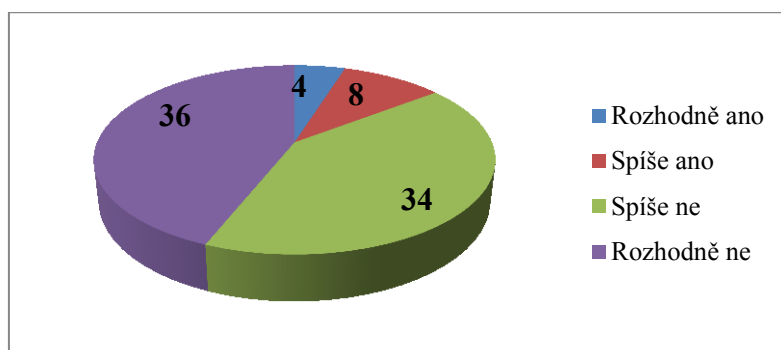
Tabulka 5.5 Otázka č.21 Co by se podle Vás mělo ve Vaší společnosti zlepšit?

Co by se mělo zlepšit?	Počet odpovědí
Styl vedení nadřízeného pracovníka	13
Komunikace s nadřízeným pracovníkem	23
Vztahy mezi spolupracovníky	4
Zaměstnanecké výhody	41
Pracovní podmínky a vybavení pracoviště	14
Jiné	6

Zdroj: vlastní zpracování

U otázky číslo 21 měli respondenti možnost uvést, co by se podle jejich názoru mělo ve společnosti ŽDB Drátovna a.s. zlepšit. 41 pracovníků by zlepšilo poskytování zaměstnaneckých výhod a 23 zaměstnanců by zlepšilo komunikaci s vedoucím pracovníkem. Komunikace a zaměstnanecké výhody byly nejčastěji označené varianty. Dále by 14 dotázaných změnilo pracovní podmínky a vybavení pracoviště, 13 pracovníků by změnilo styl vedení nadřízeného a pouze 4 respondenti by uvítalo lepší vztahy se spolupracovníky. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit svůj vlastní názor a uvést, co dalšího by ve společnosti zlepšili – vyjádřilo se 6 respondentů. 2 zaměstnanci by uvítali lépe propracovaný systém odměňování a rovněž 2 pracovníci by změnili systém organizace práce ve společnosti. Objevil se zde taky názor, že společnost by měla přistupovat k dělníkům s úctou a vážit si jejich práce. Jeden z respondentů uvedl, že by zlepšil vztahy řadových zaměstnanců s managementem.

Graf 5.17 Otázka č.22 Uvažujete o změně zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování

Jednoznačně převažují respondenti, kteří nemají v úmyslu ukončit pracovní poměr u společnosti ŽDB Drátovna a.s., což je pro společnost rozhodně pozitivní informace. 36 zaměstnanců (44%) rozhodně nepřemýšlí o změně zaměstnání a 34 pracovníků (41%) o změně spíše neuvažuje. Pouze 4 dotázaní (5%) uvedli, že rozhodně chtějí změnit zaměstnání a 8 pracovníků (10%) by zaměstnání spíše změnilo.

5.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Většina respondentů, kteří vyplnili dotazník, pracují ve společnosti více než 10 let, což má rozhodně větší vypovídací schopnost než v případě, že by převažovali zaměstnanci, jejichž pracovní poměr je kratší než 1 rok. I přesto, že zhruba polovina dotázaných pracovníků se v zaměstnání necítí být motivováno, pouze nízké procento zaměstnanců uvažuje o změně zaměstnání. Zaměstnance nejvíce motivuje mzda, jistota stabilního zaměstnání a dobré vztahy na pracovišti.

V rámci dotazníkového průzkumu převážně zaměstnanci uvedli, že jejich mzda neodpovídá jejich výkonu. Další negativní zjištění se týkalo zaměstnaneckých výhod, které jsou z pohledu pracovníků nedostačující. Mimo nejvíce preferované benefity ve formě příspěvků na stravování a delší dovolené, by zaměstnanci uvítali, kdyby jim společnost poskytovala příspěvky na pojištění a dovolenou.

Za silnou stránku v oblasti motivace považují dobré vztahy na pracovišti. Respondenti hodnotili vztahy se spolupracovníky i vedoucím pracovníkem velmi kladně. I přesto, že vztahy s vedením hodnotí zaměstnanci pozitivně, byly v přístupu nadřízených odhaleny určité

nedostatky. Vedoucí spíše nechválí podřízené za dobře odvedenou práci a často se také nezajímá o jejich problémy a nápady.

Pozitivně dopadlo hodnocení obsahu práce - pro většinu zaměstnanců je jejich práce zajímavá, a to i přesto, že je často fyzicky náročná a stereotypní. Negativně však zaměstnanci vnímají pracovní podmínky – objevily se připomínky týkající se nedostatečného osvětlení a vysoké hlučnosti na pracovišti.

Další nedostatky shledávám v oblasti komunikace a informovanosti zaměstnanců, a to i přesto že většina zaměstnanců hodnotí komunikaci s nadřízeným kladně. Převážné procento respondentů však nezná cíle společnosti a někteří pracovníci se domnívají, že jim není poskytována zpětná vazba na výkon. Naopak velmi pozitivně hodnotím skutečnost, že téměř všichni zaměstnanci vědí přesně, co se od nich v zaměstnání očekává a jaké jsou jejich pracovní úkoly.

V části dotazníku zabývající se oblastmi využívání stimulačních prostředků nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že je vedoucí pracovník stimuluje k pracovnímu výkonu a odpovědnosti za svou práci. I když se jedná o dělnické profese, tak mají někteří zaměstnanci pocit, že jejich nadřízený podporuje jejich kreativitu, sebezvoje a spolupráci. Skutečnost, že se ke každé oblasti přiklonilo alespoň několik respondentů, je velice pozitivní.

Další část se zabývala demotivujícími faktory. Dotázaní zaměstnanci se nejčastěji přikláněli k možnostem, že na pracovišti je nejvíce demotivuje neochota vedení řešit problémy na pracovišti, nezájem nadřízených o jejich nápady a také nespravedlivé odměňování.

V dotazníku měli zaměstnanci také možnost uvést, co by ve společnosti zlepšili. Nejčastěji označili, že by zlepšili poskytování zaměstnaneckých výhod a komunikaci s nadřízeným pracovníkem.

6 Návrhy a doporučení v oblasti motivace zaměstnanců ve společnosti

Z provedeného dotazníkového šetření je zřejmé, že ve společnosti mírně převažují zaměstnanci, kteří se necítí být motivováni k dosahování vyšších výkonů. V oblasti motivace zaměstnanců má tak společnost určité problémy. Po vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku vyšlo najevo, že na motivaci zaměstnanců mají negativní dopad zejména mezery v poskytování zaměstnaneckých benefitů a v oblasti mzdového ohodnocení. Dále jsou to pracovní podmínky, jednání vedoucího pracovníka, komunikace a informovanost ve společnosti. Konkrétně se podle dotazníkového šetření jedná o tyto skutečnosti:

- nedostatečně poskytované zaměstnanecké výhody,
- nízká provázanost mzdy a výkonu,
- nespravedlivé odměňování,
- nespokojenost s pracovními podmínkami,
- nedostatek pochval za dobře odvedenou práci,
- nezájem vedení o nápady a problémy zaměstnanců,
- nedostatečná zpětná vazba týkající se výkonu,
- neznalost cílů společnosti.

Doporučení pro oblast zaměstnaneckých výhod

- ***Zjištěný problém: nedostatečné poskytování zaměstnaneckých výhod***

Z průzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců hodnotí poskytované zaměstnanecké výhody jako nedostačující a přáli by si, aby se úroveň jejich poskytování zlepšila. Překvapivé přitom je, že nejvíce zaměstnanci preferují dovolenou navíc a stravování. ŽDB Drátovna a.s. svým zaměstnancům poskytuje příspěvek na stravování i dovolenou o týden delší než je stanoveno zákonem, což je poměrně v rozporu s negativním hodnocením poskytování zaměstnaneckých benefitů. Doporučila bych, aby vedení důkladněji informovalo pracovníky o tom, jaké druhy zaměstnaneckých výhod (popřípadě v jaké výši) mohou pracovníci využívat.

Dále navrhuji společnosti, aby provedla mezi zaměstnanci detailnější průzkum týkající se preferencí zaměstnaneckých benefitů. Na základě výsledků by poté společnost mohla přistoupit k rozšíření poskytování zaměstnaneckých výhod o ty benefity, které z hlediska finanční situace společnost může poskytnout.

Doporučení pro oblast mzdového ohodnocení

- ***Zjištěný problém: nízká provázanost mzdy a výkonu z pohledu pracovníků***

Podle Vroomovy teorie očekávání je motivace prostřednictvím peněžních prostředků efektivní pouze pokud je zřetelné propojení mezi vynaloženým úsilím a následnou odměnou, která musí být pro jedince hodnotná. Ve společnosti mírně převažují ti zaměstnanci, kteří se domnívají, že mzda neodpovídá jejich pracovnímu výkonu. Základní mzda je zaměstnancům společnosti poskytována na základě mzdového tarifu a osobní mzdy. Mzdový tarif vyjadřuje ocenění pracovního místa zejména z hlediska jeho náročnosti. Formou osobní mzdy je oceněna zejména výkonnost zaměstnanců, a to prostřednictvím systematického hodnocení pracovního výkonu.

Skutečnost, že někteří pracovníci nepocítují provázanost mezi mzdou a jejich výkonem přisuzují jejich nedostatečně informovanosti o systému odměňování a systému hodnocení výkonu. Pracovníci by měli být ze strany vedení blíže informováni o zavedeném systému odměňování a měli by být srozuměni s tím, za jaký pracovní výkon jim náleží finanční odměna. Tato informovanost souvisí se zavedeným systémem hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců, které u společnosti probíhá jednou ročně. Navrhuji proto, aby při hodnotícím pohovoru vedoucí pracovník s jednotlivci detailněji rozebíral jejich výkonnost a na to navazující finanční ohodnocení.

- ***Zjištěný problém: nespravedlivé odměňování zaměstnanců***

Teorie spravedlnosti dokazuje, že jedinci srovnávají, zda je s nimi v zaměstnání za podobných okolností zacházeno stejně jako s ostatními pracovníky. Pracovníci také často hodnotí, zda jim byla za vykonanou práci poskytnuta mzda ve stejné výši jako zaměstnancům, kteří vykonávají tutéž práci v téže kvalitě a rozsahu. Pokud zaměstnanci vnímají, že je s nimi zacházeno nespravedlivě jejich motivace a pracovní úsilí klesá.

Většina zaměstnanců ŽDB Drátovna a.s. vnímá, že nadřizený pracovník s nimi jedná stejně spravedlivě jako se spolupracovníky. Avšak jedním z nejčastěji uváděných demotivačních faktorů ve společnosti je nespravedlivé odměňování. V některých případech může být u jedinců pocit nespravedlivého odměňování neopodstatněný, a to zejména proto, že jednotliví pracovníci neznají přesnou výši mezd spolupracovníků. Z jejich strany se pak může jednat pouze o domněnky, na základě kterých vyvozují, že jsou odměňováni nespravedlivě.

Doporučuji, aby byli všichni zaměstnanci detailně seznámeni se systémem odměňování. Seznámení zaměstnanců se systémem odměňování by mohlo být realizováno formou schůzky, na které budou přítomni všichni pracovníci. Tyto schůzky bych

doporučovala svolávat zejména v případě, že v systému odměňování dojde ke změnám. Dále bych navrhovala, aby směrnice týkající se odměňování zaměstnanců byly viditelně umístěny na nástěnkách ve všech provozech a zaměstnanci by tak měli možnost kdykoli do těchto dokumentů nahlédnout. Pokud budou ve společnosti všichni zaměstnanci dobře srozuměni se systémem odměňování, může to vést ke snížení pocitu nespravedlnosti v oblasti finančního odměňování.

Doporučení pro oblast pracovních podmínek

- ***Zjištěný problém: nespokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami***

Podle Pauknerové (2012) jsou pracovní podmínky zdrojem nespokojenosti především tam, kde výrobní proces vyžaduje takové fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k zaměstnancům nepříznivé či dokonce škodlivé. Tomuto tvrzení odpovídá také výsledek dotazníkového šetření, kde 65% dotázaných dělníků není s pracovními podmínkami spokojeno. Nejvíce nespokojeni jsou pak s přílišnou hlučností a nedostatečným osvětlením na pracovišti.

Společnost ŽDB Drátovna a.s. usiluje o neustálé zlepšování v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V jednotlivých výrobních halách jsou zaměstnanci povinni v rámci bezpečnosti používat ochrannou obuv, ochranné brýle, ochranné přilby i chrániče sluchu. I přesto, že jsou zaměstnanci povinni používat ve vymezených úsecích pracoviště chrániče sluchu, mají pocit, že hlučnost je příliš vysoká. Navrhovala bych proto, aby společnost přehodnotila, zda využívané chrániče sluchu odpovídají stanoveným normám a popřípadě by mohla využívat i jiných typů chráničů sluchu, které jsou na trhu nabízeny. Zaměstnanci dále negativně hodnotí osvětlení na pracovišti, které se jim zdá nedostatečné. Společnost by měla zajistit finanční prostředky, které by následně investovala do kvalitnějšího osvětlení, popřípadě by měla výrobní haly rekonstruovat takovým způsobem, aby do místností pronikalo dostatečné denní osvětlení.

Navrhuji, aby společnost prováděla mezi zaměstnanci pravidelný anonymní průzkum týkající se pracovních podmínek. Průzkum by mohl být realizován formou anonymního dotazníku, ve kterém by měli zaměstnanci možnost uvést, v čem konkrétně vidí nedostatky. Společnost by po zhodnocení návrhů měla přijmout ta opatření, která jsou v souladu s finančními možnostmi společnosti a zájmy pracovníků.

Doporučení týkající se vedoucího pracovníka

- ***Zjištěný problém: málo pochval za dobře odvedenou práci***

V rámci dotazníkového šetření hodnotila většina pracovníků vztah s vedoucím pracovníkem kladně. Převážné procento zaměstnanců však ze strany nadřízeného není za dobře odvedenou práci chválena, což jistě snižuje jejich motivaci k dosahování lepších pracovních výkonů.

Nadřízený pracovník by měl být schopen pochválit zaměstnance za dobrý pracovní výkon. Uznání kvalitní práce podporuje zaměstnance k lepšímu výkonu a zvyšuje jejich pracovní motivaci i sebedůvěru. Společnost by měla této oblasti věnovat pozornost, jelikož převážná většina zaměstnanců společnosti považuje nepeněžní motivaci za důležitou. Proto bych doporučila vedoucím pracovníkům, aby více využívali neformální hodnocení pracovníků a své podřízené tak více povzbuzovali a chválili. Podstatné je, aby vedoucí pracovníci chválili podřízené spravedlivě, a to na základě jejich pracovních výkonů a nikoli podle osobních sympatií.

- ***Zjištěný problém: nezájem vedení o nápady a problémy pracovníků***

Pouze nízké procento hodnotilo komunikaci s vedoucím pracovníkem negativně, i přesto je však v oblasti komunikace prostor pro zlepšení. Zlepšit by se měl zejména přístup vedoucích pracovníků, kteří podle dotazníkového šetření nejeví zájem o nápady podřízených a často nevěnují pozornost problémům zaměstnanců. Právě neochota řešit problémy a nezájem o nápady pracovníků byly nejčastěji uváděnými demotivačními faktory, a proto by se těmto skutečnostem měla věnovat zvýšená pozornost. Neochota řešit problémy zaměstnanců může také poukazovat na mezeru v oblasti komunikace. Navrhuji, aby vedoucí pracovníci podstoupili školení komunikačních dovedností a rozvíjeli tak mimo jiné oblast aktivního naslouchání.

Nikdo nezná danou práci lépe než zaměstnanec, který ji vykonává. Právě daný pracovník může poskytnout návrhy, které by mohly vést ke zlepšení a zefektivnění pracovních činností. Doporučuji, aby vedoucí podporovali kreativitu a tvořivé myšlení svých zaměstnanců. Tím pádem by měli věnovat pozornost všem vzneseným návrhům ze strany podřízených a rozhodně by pracovníky v tomto směru neměli podceňovat. Některé návrhy totiž může společnost uplatnit a v mnoha případech také na základě efektivnějších procesů snížit náklady. Návrhy zaměstnanců, které následně společnost využije, by měly být rozhodně finančně odměněny, což může motivovat i další pracovníky k tomu, aby byli kreativní.

Doporučení pro oblast komunikace a informovanosti

- ***Zjištěný problém: nedostatečné poskytování zpětné vazby týkající se výkonu***

Důležitým motivačním nástrojem, který je součástí hodnocení pracovního výkonu je zpětná vazba. Prostřednictvím zpětné vazby poskytuje vedoucí pracovník podřízenému informaci o tom, jak vykonává svou práci. Pro zaměstnance je důležité vědět, zda odvádí dobrou práci a jak je jeho práce hodnocena z pohledu nadřízeného.

45% pracovníků má pocit, že jim zpětná vazba týkající se jejich výkonu není poskytována, což má na jejich pracovní úsilí a výkonnost zajisté negativní dopad. Nedostatečná zpětná vazba může poukazovat mezeru v komunikaci, ale také na nedostatky v hodnocení pracovního výkonu. Navrhuji, aby vedoucí pracovníci absolvovali kurz „Efektivní zpětná vazba“. Na základě tohoto kurzu si vedoucí pracovníci osvojí informace o tom, jakým způsobem by měla být podřízeným poskytována zpětná vazba, aby byla zaměstnanci správně přijata a byla pro ně motivující.

Jak již bylo řečeno, zpětná vazba souvisí také s hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců. V rámci hodnocení výkonu by měl nadřízený hodnoceného zaměstnance informovat o tom, jakým způsobem vykonával svou práci – poskytovat mu tedy zpětnou vazbu na výkon. Ve společnosti ŽDB Drátovna a.s. je využíváno systematické hodnocení pracovního výkonu, které probíhá jednou ročně. Z mého pohledu je hodnocení probíhající jednou ročně poměrně nedostačující. Doporučila bych společnosti, aby hodnocení pracovního výkonu probíhalo ve čtvrtletních intervalech. Pracovníci by tak měli možnost obdržet detailnější zpětnou vazbu na jejich výkon, než v případě ročního hodnocení, kde je zpětná vazba souhrnná.

Základem systematického hodnocení je hodnotící pohovor a následné zaznamenávání výsledků na formulář. Navrhuji, aby všichni nadřízení pracovníci dodržovali při hodnotícím pohovoru následující postup. Vedoucí pracovníci by se měli na pohovor důkladně připravit a projít si veškeré záznamy o hodnoceném pracovníkovi. Dopředu by měli zaměstnance informovat o konkrétním termínu hodnocení a pro pohovor by měli zajistit klidnou místnost, kde nebudou rušení. Na začátku pohovoru by se měli zeptat zaměstnance na jeho práci, na případné problémy s ní spojené, a množství času, které věnuje jednotlivým činnostem a podobně. Hodnotící pracovník by měl nejprve vyzdvihnout pozitivní pracovní výsledky zaměstnance a teprve potom by měl přejít k negativním skutečnostem, přičemž každá výtka musí být podložena konkrétními fakty. Vedoucí pracovníci si musí být vědomi toho, že hodnotící pohovor se vztahuje k výsledkům práce a možnostem zlepšení, nikoli k hodnocení osoby a ani k finanční odměně. O finanční odměně rozhoduje na základě hodnocení vedoucí

bez účasti podřízených. Hodnotící pohovor by měl být zakončen konkrétními úkoly, které povedou k odstranění pracovních nedostatků hodnoceného. Pohovor, který nemá konkrétní výstup, ztrácí význam (Bělohlávek, 2008).

- ***Zjištěný problém: neznalost cílů společnosti***

Bedrnová a Nový (2007) uvádí, že jedním z dalších důležitých stimulačních prostředků je identifikace se společností. Pokud se pracovník identifikuje se společností znamená to, že přijal její cíle. Zaměstnanec pak považuje cíle společnosti za cíle vlastní, což může dlouhodobě zvýšit nejen jeho pracovní výkonnost, ale také odpovědnost a hospodárnost.

V rámci dotazníkového šetření převažovali zaměstnanci, kteří nejsou seznámeni s cíli společnosti. Doporučuji proto, aby vedení společnosti pravidelně realizovalo schůze pro všechny zaměstnance, na kterých by byly objasněny nejen dlouhodobé cíle, ale také cíle které jsou společností vymezeny pro kratší časový úsek. Důležité je, aby stanovené cíle byly specifické. Pokud se jedná o cíle náročné, pak musí být pro zaměstnance přijatelné. Nutné je, aby pracovníkům byla poskytována zpětná vazba na výkon. Pokud bude vedení dodržovat tyto zásady, může to pozitivně ovlivňovat motivaci i výkonnost zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Závěr

V současné době je pro téměř každou společnost motivace zaměstnanců významným tématem. Pokud totiž pracovníci nejsou v zaměstnání motivováni, dosahují nižších pracovních výkonů, odvádějí nekvalitní práci a pro společnost tak nejsou přínosem. Jednou z nejdůležitějších dovedností manažera je právě schopnost motivovat své podřízené. Vedoucí pracovníci se nejčastěji snaží ovlivnit motivaci zaměstnanců prostřednictvím různých stimulačních prostředků – hmotných i nehmotných.

Téma motivace zaměstnanců je nejprve zpracováno v teoretické části práce, a to zejména na základě odborné literatury. V teoretické části jsou definovány základní pojmy, které se týkají motivace a také vybrané teorie pracovní motivace. Značná část teoretické části se zabývá motivací z manažerského hlediska, kde jsou charakterizovány nejčastěji využívané druhy stimulačních prostředků a oblasti jejich využívání. Dále se tato část zabývá demotivací zaměstnanců a hodnocením jejich pracovního výkonu. V závěru jsou popsány metody analýzy pracovní motivace, kde největší pozornost je věnována metodě písemného dotazování. Praktická část bakalářské práce je pak zaměřena na charakteristiku společnosti ŽDB Drátovna a.s. a na analýzu současného stavu motivace zaměstnanců v této společnosti.

Cílem práce bylo na základě analýzy účinnosti stimulačních prostředků zjistit současný stav motivace zaměstnanců společnosti a při zjištění nedostatků navrhnout způsoby, které by vedly ke zvýšení úrovně motivace ve společnosti.

Potřebné informace byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo realizováno ve společnosti ŽDB Drátovna a.s. Výběrovým vzorkem byli dělníci, mezi které bylo distribuováno 100 dotazníků. Návratnost činila 82%. Dotazník obsahoval 22 otázek. Jednotlivé otázky se zaměřovaly na oblast motivace, stimulačních prostředků (konkrétně se jednotlivé otázky zabývaly mzdovým ohodnocením, zaměstnaneckými benefity, vedoucím pracovníkem, spolupracovníky, obsahem práce, pracovními podmínkami a komunikací), oblasti využívání stimulačních prostředků a na příčiny demotivace.

Výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že většina zaměstnanců společnosti se necítí být motivována k dosahování vyšších výkonů. Dále z dotazníků vyplynulo, které konkrétní stimulační prostředky mohou mít na motivaci pracovníků negativní vliv.

Nedostatky byly shledány v oblasti mzdového ohodnocení (konkrétně si zaměstnanci nemyslí, že jejich mzda neodpovídá jejich výkonu a také mají pocit že jsou odměňováni nespravedlivě), v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod (pracovníci shledávají poskytované zaměstnanecké výhody jako nedostačující), v oblasti jednání vedoucího pracovníka (z pohledu pracovníků je jejich nadřízený nechválí, nejeví zájem o jejich nápady a problémy – což souvisí také s oblastí komunikace), v oblasti pracovních podmínek (zaměstnanci hodnotí pracovní podmínky ve společnosti negativně) a v neposlední řadě v oblasti komunikace a informovanosti (zaměstnanci neznají cíle společnosti a není jim poskytována dostatečná zpětná vazba).

V závěrečné části práce jsou pro společnost formulovány návrhy a doporučení, které společnost může využít a odstranit tak výše uvedené problémy v oblasti motivace zaměstnanců. Na základě těchto doporučení by tak mohly být odstraněny či minimalizovány problémy v oblasti mzdového ohodnocení a poskytování zaměstnaneckých výhod. Dále se doporučení týkají vedoucích pracovníků a jejich přístupu k návrhům, problémům a neformálnímu hodnocení pracovníků. Návrhy se také zaměřují na zlepšení pracovních podmínek a zefektivnění komunikace v organizaci. Tímto byl podle mého názoru splněn cíl práce.

Seznam použité literatury

- ADAIR, John. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, John a kol. Psychologie práce. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5.vyd. Brno: ComputerPress, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- COLE, Gerald. Personnel management Tudory and practice. 2. vyd. London: D.P.Publications LTD, 1988. ISBN 1-870941-160.
- KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, Milan. Základy psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2. přepracované vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- ŠTIKAR, Jiří a kol. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

Internetové zdroje

- CHOVÁNÍ.EU: Motivace. [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://chovani.eu/motivace/c371>
- KARIÉRAWEB.CZ: Jak bránit demotivaci zaměstnanců. [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53215060-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>
- MANAGEMENT MARKETINGU: Metody a techniky sběru dat. [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://management-marketingu.blogspot.cz/2010/09/8-metody-techniky-sberu-dat.html>
- ŽDB DRÁTOVNA a.s. [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.dratovna.cz/czech/index.asp>

Seznam zkratk

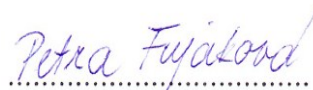
a.s.	akciová společnost
THP	technicko – hospodářský pracovník
č.	číslo
např.	například

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. května 2013



Petra Fujaková

Seznam příloh

Příloha č.1 Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty TUO-VŠB Ostrava. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je zjistit úroveň motivování zaměstnanců ve Vaší společnosti. Dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté informace nebudou žádným způsobem zneužity.

Děkuji Vám za ochotu a čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Petra Fujaková

1. Kolik let pracujete u Vaší společnosti?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1 – 5 let
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ Více než 10 let

2. Jste v práci motivováni k dosahování vyšších výkonů?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

3. Co vás motivuje nejvíce? (lze označit i více odpovědí)

- ☐ Mzdové ohodnocení
- ☐ Uznání
- ☐ Pochvala ze strany nadřízeného
- ☐ Zaměstnanecké výhody
- ☐ Pracovní podmínky
- ☐ Obsah vykonávané práce
- ☐ Dobré vztahy na pracovišti
- ☐ Jistota stabilního zaměstnání
- ☐ Odpovědnost za svěřenou práci
- ☐ Jiné:.....

4. Odpovídá Vaše mzda Vašemu pracovnímu výkonu?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

5. Poskytuje Vám společnost dostatečné zaměstnanecké výhody?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

6. Které zaměstnanecké výhody preferujete, a to i v případě, že je společnost nenabízí?

(lze označit i více odpovědí)

- ☐ Dovolena navíc
- ☐ Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- ☐ Příspěvek na stravování
- ☐ Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- ☐ Příspěvek na dovolenou
- ☐ Příspěvek na kulturu a sport
- ☐ Jiné:.....

7. Považujete nepeněžní motivaci (například pochvalu od nadřízeného, atd.) za důležitou?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

8. Chválí Vás nadřízený pracovník za dobře odvedenou práci?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

9. Jaký je Váš vztah s nadřízeným pracovníkem?

- ☐ Velice dobrý
- ☐ Dobrý
- ☐ Špatný
- ☐ Velice špatný

10. Jedná s Vámi nadřízený v porovnání s ostatními zaměstnanci spravedlivě?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

11. Naslouchá nadřízený Vaším problémům a nápadům?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

12. Jaký je Váš vztah se spolupracovníky?

- ☐ Velice dobrý
- ☐ Dobrý
- ☐ Špatný
- ☐ Velice špatný

13. Je pro Vás vykonávaná práce zajímavá?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

14. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami (například s bezpečností při práci, barevným řešením pracoviště, osvětlením, hlučností, vlhkostí na pracovišti)?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Uveďte, s čím jste nespokojen/a:

15. Znáte cíle společnosti?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

16. Jaká je komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

- ☐ Velice dobrá
- ☐ Dobrá
- ☐ Špatná
- ☐ Velice špatná

17. Víte přesně, co se od Vás v zaměstnání očekává a jaké jsou Vaše úkoly?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

18. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu týkající se Vašeho výkonu?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

19. Označte ta tvrzení, se kterými souhlasíte. (lze označit i více odpovědí)

- ☐ Nadřízený mě vede k tomu, abych podával/a co nejlepší pracovní výkon.
- ☐ Nadřízený mě vede k tomu, abych byl/a kreativní a přicházel/a s novými nápady.
- ☐ Nadřízený podporuje můj osobní rozvoj v zaměstnání.
- ☐ Nadřízený klade důraz na spolupráci s ostatními členy na pracovišti.
- ☐ Nadřízený mě vede k tomu, abych byl/a zodpovědný/á za vykonanou práci.
- ☐ Nesouhlasím s žádným tvrzením.

20. Co Vás v zaměstnání nejvíce demotivuje? (lze označit i více odpovědí)

- ☐ Hrubé jednání nadřízeného
- ☐ Nespravedlivé odměňování
- ☐ Neoprávněná kritika
- ☐ Nezájem nadřízených o nápady podřízených
- ☐ Neochota nadřízeného řešit problémy na pracovišti
- ☐ Přílišné zasahování nadřízeného do pravomocí podřízených
- ☐ Špatná organizace práce
- ☐ Nedostatečně vybavené pracoviště
- ☐ Jiné:

21. Co by se podle Vás mělo ve Vaší společnosti zlepšit?

- ☐ Styl vedení nadřízeného pracovníka
- ☐ Komunikace s nadřízeným pracovníkem
- ☐ Vztahy mezi spolupracovníky
- ☐ Zaměstnanecké výhody
- ☐ Pracovní podmínky a vybavení pracoviště
- ☐ Jiné:

22. Uvažujete o změně zaměstnání?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne